

KARELIA–AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Satu Holopainen

ASIAKKUUDEN ARVON TUTKIMINEN ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄ-
MISEKSI KOHDEYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyöraportti
Toukokuu 2015

Tekijä

Satu–Maarit Holopainen

Nimeke

Asiakkuuden arvon tutkiminen asiakkuuksien kehittämiseksi kohdeyrityksessä

Toimeksiantaja

AS–Huolto Oy

Tiivistelmä

Tänä päivänä kuluttajille tarjolla on laatua, edullisia hintoja ja jopa aivan samaa tuotetta monelta eri taholta. Yhä enemmän kuluttajat pohtivat vaihtoehtoja tunteella ja mielikuvilla, sillä talouden muutokset asettavat ihmiset katsomaan tarpeitaan useammasta näkökulmasta kuin ennen. Asiakaslähtöisen ajattelun merkitys tulisi näkyä yrityksen johtamisessa, esimiestyössä sekä koko henkilökunnassa.

Tutkimustyön aihe syntyi toimeksiantaja AS–Huollon asiakasmäärien Kotkassa jäätyä huomattavasti odotettua pienemmäksi vuoden 2014 aikana. AS–Huollolla on liiketoimintaa myös Mikkelissä, Lappeenrannassa ja Imatralla.

Asiakasuskollisuus on hyvin laaja käsite ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa asiakkuuteen ja asiakasuskollisuuteen vaikuttavia asioita nykyajassa. Opinnäytetyön kerätyn teorialiedon, asiakaskyselytutkimuksena kerätyn aineiston ja käytännön kokemusten pohjalta on johdettu kehittämis ehdotuksia ja ohjaavia työkaluja, jotka auttavat toimeksiantajaa asiakaslähtöisessä johtamisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen ja aineistotutkimuksen periaatteita noudattaen. Lisäksi tutkimuksessa määrällisen kyselytutkimuksen avulla saatiin selville, mitkä asiat ja arvot olivat merkittävimpiä.

Opinnäytetyön tavoite toteutui sen antaessa selkeämmin tietoa, kuinka tuottaa asiakaslähtöisyyttä asiakasrajapinnan toimintaan. Opinnäytetyön tuomaan tietoon pohjaten AS–Huolto voi kehittää toimintoja, joilla voi tiedostaa ja tuntea alueet, joista omien asiakkaiden asiakaskokemukset muodostuvat, sekä heidän asiakkuuteensa vaikuttavat arvot ja motiivit. Yrityksellä on hyvät edellytykset luoda toimintamallistaan kestävä kilpailuetu silloin, kun koko työyhteisö on sisäistänyt asiakaslähtöisen toimintamallin, jolla se täyttää asiakkaan odotukset ja antaa asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen.

Kieli

suomi

Sivuja 73

Liitteet 1

Liitesivumäärä 3

Asiasanat

Asiakasuskollisuus, asiakaslähtöinen ajattelu, asiakaskokemus, asiakastieto



THESIS
May 2015
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358–13–260 6800

Author
Satu–Maarit Holopainen

The Title of the Thesis
Customer value examination of the customer to develop the target company

Commissioned by AS–Huolto Oy

Abstract

When consumers make decisions nowadays they can find differing qualities, and prices for the same products from a variety of places. Consumers consider these different options more and more using their feelings and perceptions. Changing financial circumstances make them consider their needs from many different points of view than before. Customer–orientated importance should be reflected in the company's management, supervisory work, as well as the whole staff.

The reason for the research was that in 2014 the customer numbers of AS–Huolto Oy in Kotka were noticeable smaller than expected. Apart from Kotka AS–Huolto Oy conducts business also in Mikkeli, Lappeenranta and Imatra.

Customer loyalty is a very broad concept. Therefore, the aim of the thesis was narrowed down to study factors affecting customerships and customer loyalty. The information gathered from theoretical literature, a customer inquiry, and practical experience led to suggestions for development, and guidelines that can help the company in customer–focused management. The empirical part of the thesis was undertaken following the principles of a qualitative approach and desk research. In addition, a quantitative survey was carried out to reveal what aspects and values were the most important.

The objective of the thesis was attained, when clear information on how to generate a customer orientated approach to customer interface activities was adopted. The thesis brings to the highlights of AS–Huolto Oy the functions that can be developed to recognize and know the areas where their customers' shopping experiences are formed, as well as their influence on customer values and motives. The company has good possibilities to create a customer–orientated approach that meets the customer's expectations and gives good customer service.

Language
Finnish

Pages 73
Appendices 1
Pages of Appendices 3

Keywords

Customer loyalty, customer–oriented approach, the customer's expectations, customer information

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimustyön menetelmävalinnat	6
1.3	Johdatus tutkimuksen aiheeseen	9
2	Uskollinen asiakas.....	10
2.1	Asiakasuskollisuuden luonne	11
2.2	Sitoutuneisuus	14
2.3	Kuluttajalle tärkeää asiakkuudessa	17
2.4	Asiakasuskollisuuden syntymistä estävät asiakkuushaitat.....	22
3	Asiakkuuksien johtaminen	23
3.1	Asiakkaan näkökulmia	24
3.2	Yrityksen näkökulma	25
3.3	Asiakkuusedut.....	32
3.4	Johdon osallistuminen.....	36
3.5	Markkinointi.....	37
3.6	Asiakaslupaus luo odotuksia.....	39
4	Asiakkaan tunnistaminen	40
4.1	CRM.....	43
4.2	Uskollisuusohjelma.....	44
4.3	Avoimet ja hiljaiset uskollisuusohjelmat	45
4.4	Partneri uskollisuusohjelmassa	46
4.5	Uskollisuusohjelmien tarkoitus.....	46
4.6	Sitoutuneisuuden portaati.....	49
5	Asiakasuskollisuuden mittaaminen	50
5.1	Muistijälki ja mittarit	51
5.2	Kohdeyrityksen huoltoasiakkaan kosketuspistepolku	52
5.3	Oman toiminnan syvällisen tutkimisen apuna Benchmarking.....	54
5.4	SWOT	54
6	Asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus kohdeyrityksen asuinalueella	56
6.1	Kuluttajien tavat ja tottumukset AS–Huollon toiminta–alueella	59
6.2	Asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden arvo.....	63
6.3	Asiakastyytyväisyyden seuraaminen	64
6.4	Asiakkuuden arvon seuraaminen	65
6.5	Tulevaisuuden haasteet	66
6.6	Asiakassuhteen koettu arvo.....	67
7	Johtopäätökset	69
	Lähteet.....	73

Liitteet

Liite 1 Tutkimuksessa käytetty kyselypohja kuluttajan asiakkuuden arvon mittaamiseen

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoitteet

Tuotteet ja palvelut ovat nykypäivänä pääasiassa laadukkaita ja luotettavia, joten mainos-arvo näillä argumenteilla on olematonta, ne ovat ydinasioita, joiden jo oletetaan kuuluvan asiaan. Hintakilpailu on myös jo hyvin samanlaista kaikilla, ja menettänyt näin mainos-arvoaan. On löydettävä uusia asioita tai voisi paremminkin ajatella, että on pyrittävä katsomaan tuotteita ja palveluja uusin silmin, eri näkökulmista ja entistä tarkemmin kuin aiemmin on totuttu tekemään. On yritettävä nähdä, mitä vielä voitaisiin tehdä toisin: tuote on nyt paras mahdollinen, hintakin on kohdallaan, mutta miten on asiakkaan asiakaskokemuksen laita?

Tällä tutkimuksella ajatuksenani on ollut asettua hetkittäin asiakkaan näkökulmaan nähdäkseni asioita bisnesajattelun ulkopuolelta sekä nähdä asiakkuuteen johtavat tilanteet ikään kuin elinkaariajatteluna; ennen asiakasrajapintaa, asiakasrajapinnan tapahtumat asiakkaan silmin sekä tilanteet asiakastapahtuman jälkeen. Näihin näkökulmiin tutkimuksessa etsin selityksiä, vastauksia ja perusteluja aihetta tutkineiden tutkijoiden aineistojen aiheista ja teemoista lähivuosien ajalta. Tavoitteenani on ollut löytää asiakirjallisuudesta asiakkuusjohtamisen kehittämiseen ohjaavia asioita tämän hetken, että ajatellun tulevaisuuden asiakkuusajattelun suuntaisesti.

Tutkimuksen kohteena on Kotkan paikkakunnalla uuden, vasta vuonna 2013 marraskuusta toiminnan aloittaneen yrityksen lähitalousalueen kuluttajien asiakkuusajattelu kohdeyrityksen toimialasta sekä erilaiset kohdeyrityksen asiakkuuteen ja asiakasuskollisuuteen mahdollisesti vaikuttavat asiakastilanteet, -ajatukset ja kokemukset. Kohdeyritys on AS-Huolto Oy, jolla on toimipisteet Kotkan lisäksi myös Mikkeliissä, Imatralla ja Lappeenrannassa. Yritys on konserniyhtiö Suni Oy:n tytäryhtiö ja kuuluu Suomessa toimivaan Autoasi-ketjuun, jolla on hyvä ja luotettava brändimaine. AS-Huolto toimii alalla, jolla on paljon kilpailua, joten tämän ensimmäisen toimintavuotensa aikana asiakkaiden hankkimiseksi on käytetty kuluttajien mielenkiinnon herättämiseen runsaasti markkinointia. Markkinointi on toteutettu pääasiassa mainosilmoituksilla kaksi kertaa viikossa ilmestyvässä ilmaisjakelulehdessä sekä postitettuna suoramarkkinointikirjeinä. Toiminnan alussa asiakkaat olivat kiinnostuneita pyytäen kustannusarvioita ja tarjouksia, mutta

muuten yleisesti ottaen vuoden aikana asiakaskiinnostus oli vain kohtalaista, jonka seurauksena ensimmäisen toimintavuoden toteutunut kokonaisasiakasmäärä oli odotettua pienempi. Huolimatta siitä, että palvelun tarjonta ja liiketoiminnan puitteet ovat hyvät, ei kuluttajien kiinnostusta ole saatu johdon toivomalle tasolle. Toimeksiantajan toivomuksesta tutkimuksella pyritään selvittämään alueen asukkaiden mielipide kyseisen toimialan asiakkuudesta yrityksen tämänhetkisen toiminnan suunnittelun tueksi sekä asiakkaiden tavoitettavuuden parantamiseksi. Lisäksi pyrkimyksenä on luoda näkemys nykypäivän ja lähitulevaisuuden asiakkuus- ja asiakasuskollisuusajattelusta asiakkuuksien kehittämisen tueksi myös jatkossa.

1.2 Tutkimustyön menetelmävalinnat

Tutkimus on teoriapohjainen liittyen kyselytutkimukseen sekä havainnointiin itse asiakasrajapinnassa. Tutkijana havainnoinnin kautta keräämäni tietomateriaali kohdeyrityksen asiakasrajapinnasta on muodostunut ymmärryksestäni toimialan kokonaiskuvaan, joka minulle on muodostunut toimiessani kyseisellä alalla asiakaspalvelussa noin 10 vuotta. Tutkimuksessa käyttämilläni omakohtaisilla esimerkkitapauksilla olen pyrkinyt käytännön esimerkein avaamaan lähdemateriaalieni teoriatietoa sekä pohtinut teoriatiedon käytäntöön vientiä asiakasuskollisuutta vahvistavien teemojen toteuttamiseksi AS-Huollossa. Kaikki esimerkkitapaukset eivät ole kohdeyrityksestä, vaan ovat myös erilaisista asiakaspalvelutilanteista työhistoriani viimeisen kymmenen vuoden ajalta sekä omia asiakkuuskokemuksiani kuluttajana. Havainnointimateriaalin analysoinnissa olen asettanut itseni tulkitsijan rooliin, jolloin tuon tuekseni paljon lähteitä, jotka ovat tutkijoiden aiheesta aiemmin tekemiin tutkimuksiin perustuvaa teoria-aineistoani. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tilanteessa ja pääsee näin syvemmin tarkastelemaan tutkittavaa ja tutkimuskohteen elämää (Kananen 2010, 50). Tutkimuksessani korostuu aineiston ja analyysin vuorovaikutussuhde teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osion vuorotellessa. Luonteeltaan teoria ja empiirinen osa on induktiivinen (yksittäisten tapausten kautta pohtien ja kuvaten) ja kvalitatiivinen (ottaa selvää syistä, jotka selittäisivät seuraukset), jossa kuvaan ja käyn lävitse kuluttajien omien arvojen ja motiivien, kokemuksen arvon, etujen, asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaikutusta toisiinsa. Induktiivinen tutkimus tutkii yksittäisten tapausten avulla havaintoja joita voi päätellen yleistää tai joista voi tehdä teorioita. Induktiivinen tutkimus eli aineistolähtöinen tutkimus aloitetaan perehtymällä aineistoon. (Kananen 2010, 40.) Kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena pyritään ilmiön ymmärtämiseen, tässä tapauksessa ymmärtämään, mistä

asiakkuudessa ja asiakasuskollisuudessa on kyse asiakkaan näkökulmasta (Kananen 2010, 36). Asiakasuskollisuutta tutkittaessa aihe on hyvin laaja, joten olen rajannut aiheen kuvaamisen vain siltä osin, kuin se on kohdeyrityksen kannalta tarkoituksenmukaista. Tutkimuksessa on omana osanaan strukturoitu kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka koostuu kyselypohjasta ja sen analyysistä, sekä lähdemateriaalien teoriasta (kyselytutkimusta on kuvattu ja avattu luvussa 6). Kyselyn analyysillä olen pyrkinyt selvittämään pienestä joukosta kuluttajia yrityksen toiminta-alueelta asenteet ja tarpeet, heidän valintaansa vaikuttavat asiat sekä miten he reagoivat mainontaan.

Tutkimusteoriaa analysoidessani kriittisen itsereflektion avulla en ole antanut omien aikaisempien kokemusten tai tiedon vaikuttaa materiaalin analyysiin, vaikka aineistoa on myös omista asiakkuuskokemuksistani. Tutkimuksen teorian erittely ja suora lainaaminen auttaa tulosten tulkinnassa arvioimaan tutkimustuloksen luotettavuutta. Lähdetaulukot ovat teorialähteissä käyttämieni lähteiden suoria lainauksia tai soveltaen lainattuja, joihin on helppo teorialähteiden avaamiseksi soveltaa yrityksen omia tapoja toimia. Asiakasuskollisuutta olen pohtinut kuluttajamarkkinoilla, sillä yritysasiakkuudessa on mielestäni kysymys enemmän partneruudesta, jota olisi käsiteltävä ja tutkittava syvällisemmin ihan omana pohdintanaan. Tutkimuksessa en myöskään ole mennyt lainsäädännöllisiin asioihin kuten lakiin yksityisyydensuojasta. Kustannuksiin ja asiakaskannattavuuteen olen viitannut vain toteamuksina (esimerkiksi hukkaan käytetystä ajasta), sillä nämä asiat huomioon ottaen ja näiden perusteella asiakasjohtajuutta kehittävien, uusien toimintatapojen ja ajatusten löytämistä varten olisi tehtävä oma perusteellinen tutkimus, esimerkiksi sellainen, jota katsottaisiin myös kokonaan uudesta näkökulmasta. Tuollainen tutkimus voisi olla luonteva jatkumo tälle tutkimukselle.

Alla oleva taulukko 1 kertoo esimerkeillään lyhyesti, millaisia ratkaisuja asiakkaat yleensä voivat tehdä valitessaan asiakkuutta tarpeeseensa. Perusteluja, joilla asiakkaat tekevät näitä erilaisia ratkaisuja, olen pohtinut tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Sama tarve erilaisissa muodossa erilaisilla ihmisillä (Soveltaen Löytänä & Kortesus 2011, 18).

	Raaka- aineet	Hyödyke	Palvelu	Kokemus
Verbi	hankitaan	valmistetaan	tuotetaan	luodaan
For dum- mies- esimerkki (yksinker- tainen esi- merkki)	öljy ja vara- osakauppa	öljynvaihto- yritys: öljyaika Ky	huoltokor- jaamo: Shell Pitkäjoki Oy	hyvän mielikuvan omaava: Autoilijan täyden palvelun huoltokorjaamo- piste Oy
Erottau- tumisaste	differoi- tumaton	jonkin verran erottuva	selkeästi erottuva	uniikki
Mistä asiakas maksaa?	raaka- aineista	hyödyistä, mitä tuote tarjoaa	aktiviteet- teista	tunteista
Toimitus- tapa	luovute- taan varastosta	vapaasti varastosta valmistuksen jälkeen	toimite- taan tilauksesta	luodaan kohtaa- misessa
Ominaista	luonnollinen	standardoitu	räätälöity	yksilöl- linen
Kate	alhainen	kohtalainen	korkea	maksi- maalinen
Business Jargon (ohjelmat, keskeistä)		TQM, laatu, tehokkuus	CRM, asiakaskeskei- syys, asiakkaan kuunteleminen	CEM, kokemusten luominen, asiakkaalle luotavan arvon maksimointi
Esi- merkki: Mitä asia- kas tekee?	Kuluttaja itse hankkii ja vaihtaa moot- toriöljyn.	Kuluttaja käy vaihdatta- massa öljyn öljynvaihto- yrityksessä.	Kuluttaja tilaa huoltokorjaa- molta huolto- ajan auton ajo- kilometrien mukaan.	Kuluttajalla on huoltosopimus jossa hän saa kutsun autohuol- toon, huollon aika sujuu mukavasti tv:tä ja lehtiä katsellen, nettiä selaten tai sijaisautolla mui- takin asioita hoi- taen.
Esi- merkki: Mitä yri- tys tekee?	Myy raaka- aineita.	Valmistaa raaka-aineista hyödykkeitä eli lisää raaka- aineeseen pal- veluelemen- tin.	Valmistaa raaka-aineista valmiin tuot- teen asiakkaan toiveiden pe- rusteella eli lisää hyödyk- keisiin vielä enemmän palve- luelementtejä.	Luo kokonaisval- taisen kokemuk- sen hyödykkeen ja palvelun ympä- rille.

1.3 Johdatus tutkimuksen aiheeseen

Tämän päivänä myynti- ja asiakaspalvelusuhteiden suunnittelu on muutosmurroksessa, asioiden tärkeysjärjestys ja arvojen merkitys vaikuttavat yritysstrategian luontiin eri tavalla kuin vielä muutama vuosi sitten. Perinteinen ajattelutapa on suunnitella, luoda ja asettaa myyntiin tuotteita ja palveluita yrityksen näkökulmasta, jossa mahdollisimman korkea tuotto (hintaa) on keskeinen asia. Brändi-ajattelussa on ajateltu asiakkaan maksavan tuotteista ja palveluista melkein mitä vain ajatuksella laatu maksaa, mutta enää laatu ei aina ole erottuvuustekijä kilpailijoista vaan tänä päivänä se on pääasiassa jo itseisarvo ja oletus. Brändi on esimerkiksi yritys, tuote, palvelu tai henkilö joka on yleisesti tunnettu ja perustuu näiden hyvään laatuun, mutta on myös arvomaailma, idea ja elämäntapa joka rakennetaan tukemaan brändin mainetta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 105.) Yrityksen näkökulmasta asiakkaat on yleisesti segmentoitu ostomäärän mukaan ketkä heistä olisivat kannattavimpia ja potentiaalisia. Myymälät ja palvelukeskukset on tavallisesti sijoitettu liiketoiminnan näkökulmasta yritykselle järkevästi. Näin voisikin liikemaailma toimia tuottavana, ja tällaisen tuoton maksimoinnin hyväksyisivät ja ymmärtäisivät myös asiakkaat, jos heillä olisi rahaa käytössään väljästi. Suomessa kuitenkin tällä hetkellä tapahtuvan rakennemuutoksen johdosta on osalla ihmisistä rahavarat muuttuneet. Kuluttajien on suunniteltava toimeentuloaan tarkemmin ja perusteltava itselle ensinnäkin hankintojensa tärkeyttä ja toiseksi ostopaikan järkevyyttä. Vaikka tilanne ei olekaan vaikuttanut kaikkien ihmisten käytössä oleviin rahavaroihin, antaa se leimansa yleiselle keskustelulle ja ajattelulle, joka sitä kautta vaikuttaa kaikkien kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Tänä päivänä toimittajat keskustelevat asiakkuuksien muutoksista ja pohtivat muutoksiin johtaneita syitä. Miten organisaatioiden olisi muututtava mukana säilyttääkseen asiakassuhteet? Mitä asiakas ajattelee asiakkuudesta? Mikä tulisi olla asiakassuhteen suunnittelussa tärkeysjärjestys?

Asiakasuskollisuus on noussut keskeiseksi asiaksi liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa. Asiakasuskollisuutta kuvaa mielestäni Keskinen ja Lipiäisen kirjassa oleva kuvaus vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä silloin, kun se on oikein tärkeää kummallekin osapuolelle:

”Tarina krokotiilinvartijasta eli kahlaajalinnusta ja krokotiilista on monille tuttu. Luonto-ohjelmissa olemme nähneet krokotiileja, joiden ammottavien suiden sisällä kahlaajalinnut puhdistavat suuta loiseläimistä. Samalla krokotiili tarjoaa ruuan lisäksi linnulle täydellisen suojan muita uhkia vastaan”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 12)

2 Uskollinen asiakas

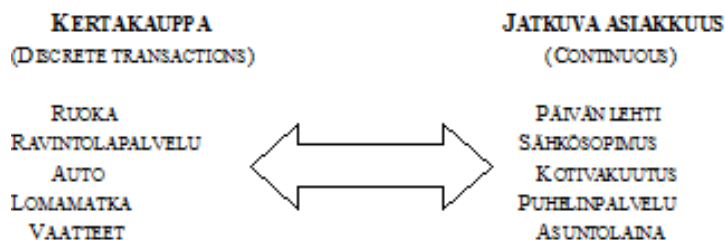
Miten tähän on tultu? Ihmisten asiakkuuteen vaikuttava tarve on alati muuttuvaa. Suomen historiaa ajatellessa on vielä joukossamme ihmisiä, joiden muistoissa on aika, jolloin sota-aikojen johdosta elettiin niukkuuden aikaa, tarvittava hankittiin kaikin keinoin ja mistä vain, kunhan sen sai edes jostain. Minkälaisia ovat meidän tämän päivän asiakkaat? Onko meidän edes tarve tietää minkälaisia he ovat, sillä varmasti kaikille asiakkaille riittää tuotteina ja palveluina ihan mitä vain, ja melkeinpä ihan milloin vain?

Kysymykseen voisi vastata, ettei olekaan kysymys siitä etteikö asiakas saisi mitä haluaisi, vaan kysymys on siitä halutaanko yrityksessä tietää ja tiedolla kehittää yritystoimintaa, jotta siellä voitaisiin pysyä ympärillä olevan liikemaailman kehityksen mukana? Taulukko 1 kuvaa kuinka tai missä muodossa kuluttaja saattaa palvelun tai tuotteen ostaa, mutta entä mitkä asiat vaikuttavat siihen, minkä kuluttaja valitsee? On siis pohdittava mitä kaikkea kuluttaja terminä ja ihmisenä voi pitää sisällään. Mistä hänen ostopäätös tai päättämättömyytensä kokonaisuutena muodostuu?

Monella alalla ja useissa organisaatioissa on entiseen asiakaskäyttäytymiseen verraten asiakassuhteiden vaihtamishalukkuus kasvanut. Aloilla joilla asiakassuhteet ovat perinteisesti jatkuvia, on asiakkuuden vaihtaminen kautta aikojen ollut vähäistä (pankit, vakuutusyhtiöt, sähköyhtiöt) verraten aloihin, joilla johdetaan myyntiä ostos kerrallaan. Eletään muutoksen aikaa ja voimakasta asiakasvaihtuvuuden aikaa, alaan katsomatta. Usealla alalla, myös niillä joilla myyntiä johdetaan ostos kerrallaan, on noussut keskustelun aiheiksi asiakasuskollisuuden merkitys (asiakkuuden kasvu on saattanut pysähtyä, asiakaspoistumat saattavat olla suurempia, kuin uudet asiakasrekisteröinnit), asiakkuusajattelu ja kuluttajien uskollisuusjohtaminen. Vaikka vuosikymmenien ajan on tiedetty kuinka tärkeää on ”pitää kiinni” jo saavutetuista asiakkaista (kuluttajien uskollisuutta tukevat markkinoinnin perusasiat ovat jo brändi ajattelussa), kuitenkin toimitaan tällä hetkellä liikemaailmassa, jossa organisaatioille asiakasuskollisuus alkaa olla harvinaista. (Arantola 2003, 17–19.)

Mitä sitten on asiakasuskollisuus (customer loyalty), olla uskollinen asiakas, millainen on uskollinen asiakas? Mitä on tämän päivän asiakkuuden johtaminen ja johtamisajattelun kehittyminen?

Organisaation näkökulmasta asiakasuskollisuuden ja asiakkuuden ymmärtämiseen pyritään, jotta kuluttajat tulisivat asioimaan uudestaan (uudelleen ostamisen ajattelutapa). Edelleenkin usein vain kunkin asiakkuuden toteutuneet ostot (rahassa) ratkaisee koe-taanko kuluttaja hyväksi asiakkaaksi ja unohdetaan, että jo itse asiakkuus on tärkeä ja arvokas organisaatiolle (itse asiakkuuden arvo). Asiakkaalle itselleen kuitenkin usein hyvä asiakkuus on tunne. Tunne esimerkiksi siitä, että on ”kuulunut johonkin” jo monta vuotta, kuten käynyt samassa kukkakaupassa useita vuosia, jossa häntä vähäisistä ostok-sista huolimatta pidetään tärkeänä ja hänet muistetaan. Kuluttaja puntaroi arvoansa kuun-telemalla ja tunnustelemalla miten hänet kohdataan palvelutilanteessa; äänensävy ja asi-akkuusviestintä. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että asiakkaalle se, että yrityksessä pidetään tärkeänä yrittää ymmärtää asiakkaan näkökulma ja, että kunnioitetaan asiakkaan odotuksia, merkitsee asiakkuudessa enemmän kuin rahallinen arvo (kuten alennukset, etusetelit). (Arantola 2003, 141.) Ilman, että asiakkuusjohtamisen paremmuutta korostet-taisiin on tyypillistä, että joillekin tietyille aloille syntyy pitkiä asiakkuuksia helpommin. Aiemmin niiden syntymisen syitä ei pohdittu tarkemmin, pidettiin vain asioita itsestään selvyyksinä, mutta tänä päivänä juuri näistä tyypillisten alojen vanhoista asiakkuuksista etsitään vastauksia ja pyritään löytämään sitoutumiselle tärkeitä motiiveja (kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakkuuksien pituuksien jakaantuminen tyypil-lisesti eri aloille. (Esimerkkejä Arantolan kirjasta 2003, 75).

2.1 Asiakasuskollisuuden luonne

Kuluttaja–asiakkuuksien johtamisen asiantuntija, markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisestä yli kymmenen vuoden kokemuksen omaava (tieto vuodelta 2003), opettajana MBA–ohjelmissa toimiva ja muun muassa aiheesta: Mihin kanta–asiakaskortteja tarjoa-

vat yritykset pyrkivät? Väitöstutkimuksen tehnyt, sekä tällä hetkellä Fazer Myllyn liiketoiminnasta konsernijohdossa vastaava (johtaja, strategia ja liiketoiminnan kehittäminen) (www.fazergroup.com, hakupäivä 8.11.2014) Kauppatieteiden tohtori Heli Arantola kirjoittaa kirjassaan asiakasuskollisuuden ääripäistä näin: ”...kuluttajakuva on rationaalinen ja suhtautuminen kuluttamiseen varsin kliininen, tunteista vapaa. Tämän käsityksen mukaan kuluttaja vaihtaa toimittajaa silloin, kun se on järkevää. Toisessa ääripäässä taas on äärimmäinen tunne- ja käyttäytymispohjainen sitoutuneisuus.” Lisäksi hän toteaa aiheesta, että: ”Ääripäiden välimaastossa ovat ostokäyttäytymistä tarkoittava asiakasuskollisuus sekä tunteisiin perustuva asiakasuskollisuus.” (Arantola 2003, 26–27.)

Keskinen ja Lipiäinen kirjoittavat emotionaalisen uskollisuuden luojaksi brändin, joka heidän sanojaan lainaten perustuu ”...ennen kaikkea asiakaskokemukseen, laatuun, luotettavuuteen, palveluun, etiikkaan, yhteiskuntavastuuseen ja arvoihin”. Näitä teemoja he pyrkivät avaamaan muun muassa kysymyksillä: ”Miten yritys toimii huolehtiakseen asiakkaistaan paremmin? Miten voit auttaa asiakkaittesi ongelmien ratkaisemisessa?” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 163.)

Asiakasuskollisuus voi olla aktiivista ja passiivista. Asiakasuskollisuudelle on erilaisia syitä mistä, miksi tai miten ne ovat alkaneet, lisäksi uskollisuutta vahvistaa ihmisten tavat ja tottumukset, esimerkiksi kuinka usein tarvitaan tai kulutetaan jotakin (palvelua, tuotetta). Asiakasuskollisuuden syntymissyitä ovat myös niin sanotusti pakon vuoksi tehdyt valinnat. Ihmiset ovat luonteelta erilaisia ja omaavat erilaisia asenteita sekä arvoja. He ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä erilaisiin asioihin sekä joutuvat myös tuotteen- ja palvelun ostopaikkojen vuoksi tekemään asiakasuskollisuuteen vaikuttavia päätöksiä. Kuluttajat voivat tuntea asiakasuskollisuutta, vaikka ostoksia tehtäisiin harvoin, kuten esimerkiksi kuluttajan uskollisuuden perustuessa brändi-arvostukseen; harvoin tapahtuvista ostoksistaan huolimatta, ovat ne hänen vähäisetkin ostoksensa tietyn brändin mukaisia. Tällaiset kuluttajat myös saattavat tuttavien kanssa käydyissä keskusteluissaan kehua arvostamansa brändin tuotteita tai palvelua ja korostaa sitä kuinka hän on tietyn brändin asiakas (asiakasuskollisuuteen liittyy tällöin myös statusarvon ajattelua).

Passiivisena uskollisuutena voi asiakkuus syntyä tyytyväisyydestä nykyiseen tilanteeseen, jolloin muita valintoja (esimerkiksi asiaan liittyvää mainontaa) ei pohdita tai edes huomata. Passiivista uskollisuutta voi syntyä myös, vaikka asiakkuuteen ei oltaisi tyytyväisiä, jos muutoksen saaminen tilanteeseen koetaan hankalammaksi, kuin tyytymättömyys toimittajaan. Omakohtaisena esimerkkinä on internetlaajakaistan toiminta, joka

takkuua todella usein, kun avaan tietokonettani, mutta koska asiaan perehtyminen vaatisi liian monta tuntia ”vaivaa” (eli on hankalampaa, kuin takkuilevan yhteyden odottaminen) olen jättäytynyt tämän palvelun asiakkaaksi.

Helposti mielletään etenkin palvelutilanteessa passiivinen asiakas parhaaksi mahdolliseksi asiakkaaksi (hän ei kysele liikaa, maksaa hintalapussa olevan hinnan mukisematta), mutta tällaisen asiakkaan mielipide ja koettu asiakaskokemus jää usein kuulematta, jolloin yrityksen on vaikea luoda erilaisia kokemuksia tai erilaistaa toimintaansa. Yrityksen ottaessa aidosti huomioon asiakaskokemukset, jotka jokainen asiakas kokee eri tavoin, tuetaan heidän arvojaan, luodaan heille uusia arvoja ja mielikuvia. Kokemus on infoa, tunnetta, hajua, makua, viihtyisyyttä, arvoja ja niin edelleen, sitä voi olla muun muassa myymälätilassa, yrityksen kotisivulla ja verkkomyynissä. Yksi noukkii kokemuksesta ilon, toinen asiakkaan arvostuksen ja kolmas toimittajan erilaisuuden ja niin edelleen eli kokemuksen muodostuminen syntyy, vaikka ei kohdattaisi lainkaan palvelua.

Asiakasuskollisuutta tutkittaessa ei näin ollen riitä pelkästään ostotapahtumien seuraaminen, sillä se ei vastaa kysymykseen miksi asiakas ostaa, eikä siitä pystytä ennustamaan mitä hän haluaisi tulevaisuudessa, missä olisi kehityttävä tai ostaako hän edes huomenna. Etenkin, kun toimitaan alalla, jonka suorituksen tai tuotteen tekolaatua (tekninen laatu) asiakkaan on vaikea arvioida, saattaa esimerkiksi henkilökohtaisen palvelun onnistumisen merkitys olla tärkeämpi syy siihen miksi asiakas ostaa ja tuleeeko hän uudestaan.

Yrityksen tulee miettiä asiakkuutta ja asiakasuskollisuuteen vaikuttavia palasia yrityksen eri kohdista, kuten myymäläuskollisuus ja yksittäisten tuotteiden asiakasuskollisuus.

1. Myymäläuskollisuudessa pohditaan millainen merkitys asiakkaalle on myymälän sijainnilla (matka, aika), tuotevalikoimalla, tunteella joka asiakkaalla on myymälässä liikkua (kulkeminen helppoa, tuotteiden sijainnit asiakkaan loogisuuden mukainen, hintataso ja tuotevalikoima sopiva, nopeat kassat). Hyvänä esimerkkinä automarketit, jotka ovat suurin piirtein saman matkan päässä isommista asuinalueista, parkkialueet ovat lähellä sisäänkäyntejä, myymälöissä kukaan ei ”häiritse” asiakasta, jos hän ei sitä halua (myyjät eivät tuputa apuaan), tuotteet on aseteltu isoiksi määriksi, helposti saataville ja selkeästi hinnoiteltuna, hintataso on automarketin suurien ostomäärien ansiosta saatu kuluttajille sopivaksi, kassoja on paljon ja ne ovat suuria. Näistä hyvistä teemoista aina jokin on jollekin kuluttajalle se arvostettu asia kaupassa käynnille.

AS–Huollon myymälä Kotkassa on sijainnillisesti asettunut autoalalle luontaiseen paikkaan teollisuusalueelle, jossa on seitsemän automerkin edustus, vaihtoautojen myyntiin keskittynyt yritys, kaksi varaosamyyntiketjua, kaksi autopesu yrittäjää, kolme muuta autokorjaamoa, autokatsastusasema sekä useita muiden alojen yrityksiä. Kulkuyhteydet alueelle ovat hyvät, sillä moni linja–autovuoro kulkee ohitse, tosin vaihtoyhteyksiä on joiltakin osin käytettävä. Sijainnin vaikutusta on ajateltu asiakaslähtöisesti yrityksen omistajassa kaksi sijaisautoa, jotka asiakkaiden on veloituksetta mahdollisuus varata käyttöönsä huoltopäivän ajaksi. Yrityksen tarjoamat palvelut kattavat kaikkien automerkkien määräaikaishuolto–ohjelmat sekä suuretkin mekaaniset korjaustyöt, jolloin tällä laajalla palveluvalikoimalla yrityksessä pyritään olemaan mahdollisimman monenlaisten kuluttajien tarpeiden täyttäviä. Palveluiden hinnoittelun ohjaavana tekijänä on ollut kuluttajapohja, jonka yritys on suurin piirtein ajatellut asiakasryhmäkseen sekä alan yleinen hintataso. Asiakaskäyntien käytännöllisyyttä on huomioitu tilavalla paikoitusalueella ja selkeillä kylteillä. Sisustuksessa on huomioitu asiakasviihtyvyys sohva– ja nojatuoli istuinryhmällä, viherkasveilla, aikakauslehdillä, ilmaisella juoma–automaatilla ja asiakas wc:llä.

2. Yksittäisten tuotteiden asiakasuskollisuudessa näkyy brändin ja hinnoittelun merkitys asiakkaiden valintoihin. Asiakkaat uskollisuussegmentoituvat esimerkiksi ostamalla pääasiassa tarjoustuotteita tai vaikkapa vain tietyn merkkisiä kenkiä. (Arantola 203, 28 – 29.) Se millaista on asiakkaan brändi ajattelu saattaa leimata asiakkaan oman statuksen ylläpito tai ajatus odotusarvona laadukkaampi ja kestävämpi tuote. Yrityksen on pohdittava millaista mielikuvaa käyttämänsä tuotemerkit vahvistavat.

AS–Huolto kuuluu maanlaajuisesti tunnettuun Autoasi–korjaamoketjuun, jonka kautta yritys voi vahvistaa statustaan ja tunnettavuusmielikuvaansa, ja näin kuluttajien luottamus yritykseen on nopeammin luotavissa laatu– ja osittain hinnoittelumielikuvien osalta.

2.2 Sitoutuneisuus

Asiakkuusajattelussa yrityksen tavoitteena on luoda pitkäaikaisia, jatkuvia asiakkuuksia, jolloin on löydettävä merkitys, syy ja keino kuinka tavoitetaan kuluttaja ja herätetään kuluttajan kiinnostus. Ihmisillä on aina jokin motiivi asiakkuuteen, kuten hyvien etujen kokeminen tai vaihtamisen vaikeus. Sitoutuneisuus ja lojaalisuus syntyy käynnin yhteydessä asiakkaan mielessä, ei vielä näy yritykseen päin (kuinka vahva sidos on syntynyt), eikä vielä merkitse asiakasuskollisuutta, mutta kuitenkin on jo muodostunut asiakassuhde,

joka joko jatkuu tai katkeaa, mutta jota ajatellaan asiakkaan tulevaisuudessakin käyttävän. Sitoutuneisuuden vahvistumisen myötä asiakkaalle muodostuu odotuksia: etuja itselle, sekä myyjälle, jolloin näiden etujen toivossa kilpailevien yritysten mainonnasta ja tarjonnasta ei olla kiinnostuneita. Sitoutuneisuus syntyy helpommin niitä aloja kohtaan, jotka ovat kiinnostavia, joihin perehdytään ja panostetaan. Asiakkuuden sitoutuneisuus saattaa myös jäädä voimaan ainoastaan joskus jo aikanaan sidotun sopimuksen myötä. (Arantola 2003, 36 – 37.) Taulukossa 2 kuvataan kuinka asiakkaiden ajatellaan käyttäytyvän, kun he haluavat olla pitkään yrityksen asiakkaana.

Taulukko 2. Asiakkaan käytös pitkäaikaisessa asiakkuudessa (suora lainaus osa taulukkoa Arantola 2003, 24).

Osa-alueet	Asiakkaan käyttäytymisen muutokset
Vaihtoehtojen etsintä ja suhtautuminen markkinointiviestintään	<p>Vaihtoehtojen etsiminen ja tarkkailu vähenee</p> <p>Koettu riski ostopäätöksessä vähentää ostopäätösten tekoa: pysytään tutussa asiakkuudessa</p> <p>Huomaa ja vastaanottaa vähemmän kilpailevia markkinointi viestejä</p> <p>Etsii haluamaansa brändiä tai palvelua, vaikka siitä olisi ylimääräistä vaivaa</p> <p>Lukee uutisia ja mainoksia brändistä ja palveluntarjoajasta, jolle on uskollinen</p> <p>Matala vaihtamisalttius</p>
Suhtautuminen hintaan	<p>Hintaherkkyys saattaa vähentyä</p> <p>Normaalihinnalla ostavat ovat todennäköisemmin pitkiä asiakkuuksia kuin tarjoushinnalla ostavat</p>
Tuttavaviestintä ja valittaminen	<p>Kertoo myönteisesti kokemuksistaan tuttaville</p> <p>Suosittelee</p> <p>Valittaa enemmän kuin ei-uskollinen asiakas</p> <p>Korkeat odotukset palveluongelmien korjaamiselle</p>

Sitoutuneisuuteen vaikuttavia asioita tutkiessani saatoin tunnistaa omaan asiakaskäyttämiseen liittyviä piirteitä:

Aivan kuten edellä; kotiini tulevaa, tavallisesti käyttämäni päivittäistavarakaupan kilpailijan postia en edes avaa, sillä uskon keskittämisen tuovan suurempaa etua (rakenteellinen

sidos). Avaamattomuuteen voi alitajunnassa liittyä myös harmituksen pelko, siitä että jotkin tuotteet ovat keskittämäni kauppaa edullisempia. Mielestäni kilpailijan tuotteen hinnasta saavutettava satunnainen suurempi hintaetu menisi hukkaan ylimääräisenä polttoaineena, joka tulisi lisääjokilometreistä kauppojen välillä (taloudellinen sidos). Pitkien asiakkuuksien takana vaikuttaa asiakkuuden myötä syntyneet inhimilliset omat ajatukset, arvot, tottumukset jotka ovat yhtä vahvoja motiiveja, kuin käytetyn palvelun tai tuotteen tarpeellisuus. ”Monet liiketoiminta-alueet ovat välttämättömyyksiä asiakkaille, kuten vesi, sähkö, vakuutukset, laajakaista, matkapuhelinliittymä. Niin kauan kuin kaikki toimii, kuten asiakas toivoo, hänellä ei ole syytä miettiä koko asiaa”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 165.) Esimerkiksi itse käytän mieluummin samaa kampaamoja, jossa voin tuttavallisesti vaihtaa kuulumisia tai väsyttävänä päivänä voin ja ”saan” vain istua hiljaa leväten kammattavana, kun kampaaja jo tietää tyylini (osaamissidos, sekä sosiaalinen sidos). Pitkäaikainen asiakkuus voi syntyä, jos ei tarjolla ole muita vaihtoehtoja tai jos mahdollisuudet rajoittuvat pitkien välimatkojen takia, kuten tyttäreni mahdollisuudet käyttää kauempana sijaitsevaa paremmin varusteltua tai helpompien kulkuyhteyksien johdosta lähempänä olevaa, huonommin varusteltua uimahallia (maantieteellinen sidos).

Pitkäaikaiseen asiakkuuteen voi johtaa myös puute ajasta, jonka kuluttaja tarvitsisi vertaillakseen sitoutuneisuuttaan kilpaileviin vaihtoehtoihin, jolloin hän jättäytyy asiakkuuteen paremman tiedon puutteessa. Asiakkuus saattaa liittyä perustuotteeseen, joka vaatii teknisiä asioita toimiakseen ja perustuotteen vaihtaminen voi olla mahdotonta, jos ei vaihtaisi kaikkea siihen tarvittavaa oheistuotetta (tekninen sidos). Esimerkiksi television katselu kanavat, jotka toimiakseen tarvitsee televisiokanavia tuottavan toimittajakohtaisen digiboksin. Tällaisen asiakkuuden vaihtaminen saatetaan kokea liian hankalaksi, kalliiksi tai mahdottomaksi ja näin ajaututaan tilanteeseen, että tyydytään jäämään tähän asiakkuuteen. Joskus asiakkuuden pituuteen voi liittyä aikakäsitteen sisällään pitävä sopimus, esimerkiksi edellä mainitussa voimassa olevassa televisiokanavankatselupaketissa voisi olla 24 kk sopimus (juridinen sidos), jonka rikkomisessa on sopimussanktio. (Arantola 2003, 133–135.)

AS–Huollon toiminta-alueella on useita saman toimialan palvelun tarjoajia. Asiakkaan maantieteellisen sidoksen näkökulmasta näillä kaikilla yrityksen sijainti (etäisyys) on kuka tahansa samankaltainen asiakkaisiin nähden (liikenneyhteydet ja sijaisautopalvelu). Tällä ei ratkaisevasti vahvisteta pitkäaikaista asiakkuutta kilpailijoita paremmin, mutta osaamissidoksen ja sosiaalisen sidoksen kautta yrityksen on mahdollista vahvistaa omia

asiakkuuksiaan. Sosiaalista sidosta voi luoda esimerkiksi vahvistamalla viestintää yrityksen ja sen olemassa olevien asiakkaiden välillä. Tämän myötä kasvatetaan yritystä suosittelevaa asiakaspohjaa asiakkaiden omien sosiaalisten sidosten kautta.

Sitoutuneet asiakkaat, etenkin tunne-, brändi-, sosiaalisesti ja rakenteellisesti sitoutuneet kieltäytyvät kilpailijoiden tarjouksista, jotta eivät tekisi vääriä valintoja (riskin välttäminen). Erheellisesti saatetaan valittavat asiakkaat mieltää ihmisiksi, jotka ovat hankalia eivätkä haluaisi olla asiakkaina, mutta valituksen taustalla saattaakin olla uskollisen asiakkaan toivomus haluamansa palvelun tai tuotteen kehittymisestä, jotta hän voisi edelleenkin tuntea päätöksensä asiakkuudesta oikeaksi ja hyväksi, ja näin jatkaa asiakkuuttaan kyseisessä yrityksessä. ”Jos asiakkaat todella välittävät brändistäsi, he kertovat mikä toiminnassasi, tuotteessasi tai hinnoittelussasi on heidän näkökulmastaan vialla tai uhkaa hävitä kilpailijalle” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 163).

AS-Huollon asiakkaiden ”valituksen aihe” on palvelun saatavuus monimerkki- ja merkkipalvelujen välillä, silloin kun on kyse toimista, joita voi suorittaa vain merkkiliikkeessä. Asiakkaat jotka sinne eivät jostakin syistä haluaisi mennä kommentoivat tavallisesti: ”eikö teillä mainosteta, että tähän minunkin automerkkiini teette huollot?”.

Asiakkaat jotka eivät välitä sitoutumisesta vaihtavat valittamisen sijasta toimittajaa, eivätkä viitsi vaivautua kehittävän palautteen antamiseen. Arantolan mukaan Skandinaviassa vaihtaminen on tavallisempi toimintamalli, joten kehittävä valitus jää usein saamatta. (Arantola 2003, 23.)

Tällaista tapahtuu omien havaintojeni mukaan esimerkiksi ruokaravintoloissa, jolloin epäonnistuneesta ruuasta ei anneta palautetta, mutta tuohon ruokapaikkaan ei huonon kokemuksen perusteella enää seuraavalla kerralla haluta mennä.

2.3 Kuluttajalle tärkeää asiakkuudessa

Miten kokemus eroaa palvelusta? Asiakkuusajattelun mukaisesti kehitettäessä asiakkaan huomioimista ja palkitsemisen määrää, on lähtökohtana ajatus, että kuluttajalle hyvän asiakkaan käsite on tunne. Arantola kuvaa yhtä asiakkaan tunteista näin: ”Rationaalisesti keskustellen kuluttaja voi puhua siitä, että jostain palvelusta yritys saa enemmän katetta, mutta silti yrityksen pitäisi ymmärtää, että ”minä olen ollut asiakkaana aina”. Asiakas on ostokäyttäytymisellään panostanut ja ollut uskollinen, ei ole vaihtanut vaikka joskus on

saattanut sitä harkita. Tältä osin kuluttaja yhdistää asiakkuuteen samanlaisia tunteita kuin perhesuhteisiin.” (Arantola 2003, 116 – 117.)

Sitoutuminen edellyttää tavallisesti kuluttajan kiinnostusta, kuitenkin kuluttajilla on ostettavanaan paljon myös palveluja ja tuotteita jotka eivät ole kiinnostavia, mutta ovat heille välttämättömiä ja olemassaoloa varten tärkeitä (sähkö, vesi, asuminen, ruoka) sekä pakollisia (vakuutukset, pankkipalvelut). Kun lisäksi nämä pakolliset menot kuluttajan mielestä tunnetaan kohtuuttoman suuriksi menoeriksi, on niiden ostohetkistä vaikea luoda positiivisia ja kiinnostavia sekä ostosten hankkimiselle jatkuvaa sitoutunutta asiakassuhdetta. (Arantola 2003, 115.) ”Matalan intensiteetin kategoriassa asiakkaiden ei edes tarvitse etsiä tietoa, mutta yrityksen täytyy löytää keinot, joilla voi päästä asiakkaan lähelle ja havahduttaa hänet ostamaan omilla impulsseillaan” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 57). Arantola opastaa kirjassaan:” Näiden huomaamattomien asiakkuuksien tulisi ottaa kiinni niistä tilanteista, joissa palvelu hetkellisesti on tärkeää asiakkaalle” (Arantola 2003, 116).

Esimerkiksi asiakkaan tarvitsee harvoin vaihdattaa autoonsa tuulilasia, mutta kiven iskun rikkoessa lasin hän kääntyy **AS-Huollon** puoleen, jonka palveluvalikoimaan kuuluu myös tuulilasin vaihdot. Tuolla hetkellä on yrityksen eteen tullut tilaisuus ottaa kiinni tilanteesta: kerrottava toiminnalla miten asiakaslähtöinen yritys on, palveltava mahdollisimman hyvin ja saatava aikaan asiakkaan odotukset ylittävän kokemuksen. Näin herätetään asiakkaan kiinnostus kokeilla myöhemmin yrityksen muita palveluja, kuten hänen tavallisesti tarvitsemiaan huoltopalveluja.

Kuten aiemmassa asiayhteydessä totesin, asioihin, jotka ihmisten omalla kohdalla tunnetaan ja koetaan tärkeiksi (kuluttajan oma arvomaailma) käytetään aikaa mielellään, niihin liittyviin asioihin perehdytään, sekä sitoudutaan helpommin. Kun kuluttaja on kiinnostunut tuotteesta tai palvelusta hän ennen päätöstään perehtyy asiaan, käyttää aikaansa harkintaan ja päätöksen tekoon, hänellä on asiaan korkea intensiteetti. ”Korkean intensiteetin kategorioihin liittyy myös vahva yhteisöllisyys, suosittelu ja kokemusten jakaminen. Ketsupista tai vessapaperista harva välittää jaella mielipidettään, ja todella harvat asiakkaat olisivat kiinnostuneita kuulemaan niistä”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 49.)

Tätä tutkimusta tehdessäni sosiaalisessa mediassa, liikkui siellä samanaikaisesti erilaisia kanta-aottavia aiheita (kuten koulukiusaaminen, koulutuksen määrärahat, eläinten myrkytystapauksia) sekä erilaisia liikemaailman äänestyskyselyjä, joihin kannustettiin ihmisiä osallistumaan. Selvästi oli nähtävissä miten paljon herkemmin ihmiset osallistuivat niihin

asioihin jotka he näkivät oikeasti tärkeänä ja mahdollisuutensa olla mukana vaikuttamassa sekä asioihin jotka saattoivat vaikuttaa heidän tunteisiinsa (koti, elämä, perhe, ammatti). Samalla tavoin asiakkuuden jatkumiseen merkittävästi vaikuttavat asiakkaan kiinnostuksen, tuotteiden ja palvelujen tarpeen ohella heidän tuntemansa kokemus asiakas-kohtaamistilanteesta. Tarkastelemalla asiakaslähtöisesti esimerkkien avulla yrityksen eri asiakastilanteita, voidaan löytää kehityskohtia ja kehittäviä ideoita asiakasrajapintaan.

Asiakastilanteet joissa on tarkoitus suoritteen luovutushetkellä sanallisesti asiakkaalle korostaa saamaansa hyvää palvelua tai tuotetta, saattaa palvelun tarjoajalle asioiden ollessa itsestään selvää tahattomasti unohtua, ettei asiakas ymmärrä kerrottua asiaa, ja siten olla asiakkaalle merkityksetöntä sanahelinää (heidän oman kiinnostuksen puutteen vuoksi tai siksi, että heillä ei oman tietämättömyytensä johdosta ole taitoa arvioida myyjän korostamaa kyseistä teknistä laatua). Asiakaslähtöisessä ajattelussa ajatellaan, että asiakkaat arvioivat ja muodostavat mielipiteensä siltä osin mistä, mitä asiasta ja tilanteesta ymmärtävät. Kuten kuinka he tuntevat palvelun tai tuotteen hankintatilanteen ja –käytön, esimerkiksi puhelimesta viettämänsä asiakaspalvelun jonotusajan (asiakas saattaa menettää malttinsa yritykseen vaikka ei ole vielä kohdannut edes palvelevaa ihmistä), yksityisyyden säilymisen (joutuuko hän mainostulvan alle annettuaan yhteystietonsa) ja tuotteen kestävyuden. Jos toteutuma ja kokonaisuus ei vastaa asiakkaan odotuksia, ei toimittaja tunnu sopivalta vaikka toimittajan tuottama palvelu tai tuote olisi ominaisuuksiltaan huipuluokkaa. (Arantola 2003, 117.)

AS–Huollon palvelussa vastaava asiakastilanne on esimerkiksi hetkessä, jolloin autossa havaittuja asioita luetellaan kaikenlaisilla nimikkeillä ja asiakkaan näkökulmasta ajattelun huollossa havaitut viat kuulostavat pahoille. Asiakkaalle kuitenkin tärkein merkitys on sillä uskaltaako hän ajaa autoa vai ei, ja kuinka pitkään hän voi korjaushetkeä siirtää, vai onko korjaus tehtävä pian. Tärkeää hänen korjaushetken suunnittelemiseksi on myös tietää korjauksen kustannusarvio. Tässä tilanteessa, jossa asiakas saa paljon informaatiota, on asiakkaan huomioimista kirjoittaa kaikki jaettu info myös kirjallisena, jolloin hänen ei tarvitse ”pelätä” unohtavansa mihin vika liittyi, kuinka akuutti ja millainen on kustannusarvio. Näin asiakas ymmärtää riittävästi voidakseen tehdä päätöksiä siitä tunsiko hän saaneensa asiakastilanteesta hyvän kokemuksen, kasvoiko hänen luottamuksensa ja lisäksi hän voi tehdä vertailuja esimerkiksi hinnan perusteella. Hänelle on annettu tietoa siinä muodossa joka mahdollisesti vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen.

Asiakkaan tunne onnistuneesta päätöksenteosta eli riskien minimoiminen ostohetkessä asiakkuutta aloitettaessa on tärkeää. Onhan asiakkaalla esimerkiksi riski, että tuote tulee juuri ostopäätöksen jälkeen tarjoukseen, markkinoille tuleekin uudempi ja päivitetty versio tai tuotteessa yleisesti havaitaan huono ominaisuus. Brändi–asiakkuuden voima perustuu siihen, että tunnettavuuden ajatellaan vähentävän riskivalintaa tehdä huono päätös. Itse tuotekohtaisen hankinta–ajankohdan ostoriskin lisäksi pohditaan ostopaikkaa eli toimittajan vaihto voi asiakkaasta olla riski, jolloin jättämällä ostopäätöksen tekemättä, ei oteta riskiä (liittyen sidoksiin, joita käyty 2.2. luvun kohdalla). Asiakkaan tehdessä ostopäätökseensä vaikuttavia kysymyksiä, on pyrittävän riskikokemuksen vähentämiseen jo ennen hänen ostosta sekä myös ostotapahtuman yhteydessä. (Arantola 2003, 119.)

AS-Huollon toimialan asiakkailta tavallisin ostopäätöstä askarruttava kysymys liittyy takuuasioiden säilymiseen. Kun auto huolletaan muualla kuin merkkiliikkeessä, pelätään mahdollisten takuuasioiden hoitamisen vaikeutuvan. Asiakkaiden vakuuttelemiseksi on hyvä vahvistaa heidän brändi–mielikuvaa, kuten kertomalla huolto–ohjelman tuottajana olevan Bosch, jonka tunnettuus antaa painoarvoa ja vahvistaa lisää hyvää mielikuvaa.

Ostomotiivi liittyy yleensä yhteen ostokseen kerrallaan, joka ei saata pelkästään saada asiakasta aloittamaan asiakkuutta, mutta hänen pitäessään yrityksen palveluista saattaa hän motivoitua aloittamaan asiakkuudenkin. Asiakaskokemuksista syntyy mielikuvia ja näiden kokemusten, sekä mielikuvien kanssa kuluttajat käyvät keskenään keskusteluja. Jaetut kokemukset ja keskustelut vaikuttavat pitkällä aikavälilläkin miten seuraavan vastaavan tarpeen kohdalla valitaan, ollaanko jo kenties kiinnostuneita myös toimittajan asiakkuudesta. Asiakkuuttaan vaihtamassa oleva ihminen saattaa uuteen paikkaan tullessaan kertoa syynsä vaihtoihmiinsä, ja tuolloin hän tavallisesti kuvailee aiemman kokemuksensa. Kerrotussa kuvastuu voimakkaimmin ne tunteet, jotka koettu tilanne on aikaan saanut, ja vasta tämän jälkeen tulee hinta, jos hinnassa on koettu vääryyttä, tai laatu ja muut seikat jotka asiakkaan on saanut harkitsemaan uutta vaihtoehtoa.

Seuraavassa esimerkit **AS-Huoltoon** asiakkaaksi tulleiden asiakkaiden aiemmin käyttämänsä korjaamon asiakaskokemuskertomukset: asiakas kertoi seuranneen häntä palvelleen henkilökunnan keskinäistä toraa, joka vaikutti henkilökunnan äänensävyyn, kun he ”lopulta” siirtyivät palvelemaan asiakasta. Toisessa tapauksessa asiakas kertoi menneensä mainoksen perusteella ostamaan autolleen kyseistä palvelu ja olettanut sen vievän aikaa vain hetken, mutta hän joutuikin odottelemaan autonsa valmistumista kauan. Hänen mielestään muita asiakkaita tuli ja meni, mutta hän vaan joutui odottamaan. Noutaessaan

autoaan kummasteli asiakas tätä häntä palvelleelle henkilölle ja sai selonteon tilanteesta, mutta silti asiakas päätti ettei koskaan enää mene sinne. Syyksi asiakas kertoi tunteen joka hänelle tilanteesta jäi, ja tuo tunne oli, että häntä oli naisena huijattu, sillä hän ei ollut ymmärtänyt puoliakaan selityksestä minkä oli saanut vastaukseksi.

AS–Huolto toimii palvelualalla, jossa asiakkaan tarve asioimiseen (ostomotiivi) on tavallisesti harvoin, (jos autoon riittää vuotuinen huolto, käy asiakas asioimassa noin kerran vuodessa) tällöin on entistä tärkeämpää asiakastilanteen alkuhetkestä alkaen asiakkaalle hyvän kokemuksen antaminen. Ostomotiivin tukeminen on kauaskantoisempaa myynnin suunnittelua, kuin korostaa keskiostoksen nostamista.

Esimerkkitapauksia: nuori tyttö tuli pyytämään autonsa renkaiden vaihtoa, mutta totesi, ettei saanut renkaita kotoa autonsa kyytiin, niiden ollessa kotona pahassa paikassa. Tilanne pystyttiin järjestämään niin, että hänen avukseen mentiin hakemaan renkaat. Hänestä jäi asiakassuhde. Toisessa tapauksessa autonsa valmistumista odotteleva asiakas halusi ”testata” käytöksellään toimistohenkilökunnan käytöstä ja ammattitaitoa tekemällä niin sanotusti sopivia ja ei sopivia kysymyksiään. Asia linja ja positiivinen asiakaspalvelu säilyttäen luotiin asiakkaalle luottamusta, jonka seurauksena asiakas autonsa maksun hetkellä pyysi anteeksi käytöstään ja hänestä tuli tuohon yritykseen monivuotinen asiakkuus.

Taulukko 3. Asiakkuusmotivaation muotoja (suora lainaus Arantolan kirjasta 2003, 120).

Asiakkuusmotivaatio	Asiakas on motivoitunut rakentamaan asiakkuutta yrityksen kanssa, mutta se ei vielä näy ostoissa, tai hänen kokonaisvolyyminsä on hyvin alhainen	Asiakas on motivoitunut, ja se näkyy ostokäyttäytymisessä
Ostosmotivaatio	Asiakas käy ostoksilla, mutta ei ajattele näitä käyntejä asiakkuutena. Ostokäyttäytyminen voi muuttua koska tahansa.	

Asiakkuusmotiivit vaikuttavat kuluttajan päätökseen aloittaa ja jatkaa asiakkuutta. Motivaatiot kehittyvät ajan kanssa, johon mielentilan muutokset ja kulloiset asiakkuustapahumat vaikuttavat (taulukko 3). Asiakkuuksien tutkimuksessa asiakkuusmotivaatioihin perehtyminen on uutta, vaikkakin kuluttajien motivaatioita on tarkasteltu jo vuosikymmenien ajan. Motivoivat asiat ryhmittäin ajateltuna ovat asiakkuusedut, asiakkuushaitat, tot-

tumukset sekä sidokset. (Arantola 2003, 120.) Asiakas pysyy tyytymättömänäkin asiakkuudessaan jos hän kokee toimittajan vaihtamisen vaikeaksi tai mahdottomaksi. Asiakkuusmotiiveista tottumus (tavat) saattaa johtaa ilman syvällisempiä vertailuja siihen, että asiakkuus syntyy tai että huonossakin asiakkuudessa pysytään.

2.4 Asiakasuskollisuuden syntymistä estävät asiakkuushaitat

Pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden syntymisen esteenä on kuluttajan tuntemat haitat, jotka tulisivat uskolliseksi ja pitkäaikaiseksi asiakkaaksi ryhtymisen myötä.

Monesti näkee markkinointia, jonka kohteena ovat uudet asiakkaat (markkinoidut edut ovat vain uusille asiakkaille). Etujen menettäminen on haitta, joka johtaa siihen ettei pitkäaikaisia asiakkuuksia synny. Niillä toimialoilla, joilla toimitaan siten, ettei asiakkaalta suljeta pois asiakkuusetuja, vaikka asiakas liittyisi tai kuuluisi samaan aikaan useammalle toimittajalle (kilpailijoille) ei aiheuteta organisaatiolle sitä riskiä, että kuluttaja jättäisi valitsematta sitä asiointipaikakseen (jättäisi huomasta asiakassuhdetta). Tällaisten toimijoiden pitkäaikaisasiakkuudessa on etunsa myös siinä, että asiakkuudestaan huolimatta kuluttaja säilyttää vaihtelun- ja uusien palvelujen kokeilumahdollisuuden, myös vaihtelun ja kokeilun menettäminen ovat asioita, jotka koetaan asiakkuushaitaksi. Pitkäaikaisasiakkuudessa monenlaista tietoa kerääntyy toimittajalle kaikkien asiakastapahtumien yhteydessä, tästä syystä yksityisyyden vähentyminen on asia joka koetaan haitaksi ja se voi vaikuttaa kuluttajan päätökseen asiakkuudesta. Tietojen väärinkäyttöä tai tyrkyttävän asiakaspostin lisääntymistä kuluttaja haluaa välttää antaessaan itsestään mahdollisimman vähän tietoa asiakkuutensa yhteydessä. Esimerkkinä asiakastilanne, jossa tiedustelin asiakkaan puhelinnumeroa hänen tilatessaan tuotteita, asiakas vannotti, että eihän hänelle vain ala tulemaan mainosviestejä jos hän puhelinnumeronsa antaa.

AS–Huollossa jokaisen auton vastaanottohetkellä tiedustellaan puhelinnumero johon auton valmistumisviesti lähetetään. Tilanne jossa asiakkaalle yksityisyys oli erittäin tärkeä asiakas ilmoitti tulevansa itse takaisin jossakin vaiheessa, eikä antanut puhelinnumeroaan.

Asiakkuuspettymys, joka tarkoittaa muuta kuin pettyminen asiakaspalvelutilanteessa. Asiakkuuspettymys tuntuu syvemmin asiakkaan tunteissa silloin, kun kuluttaja tuntee ettei häntä ole huomioitu ja arvostettu riittävästi siihen nähden mitä hän on panostanut

asiakkuuteensa. Toisin sanoen vuorovaikutussuhde ei vastaa kuluttajan odotuksia. Kuluttaja asettuu palvelutilanteisiin erilailla, kuin häntä palveleva henkilökunta, jolle tilanteet ovat ikään kuin jokapäiväistä rutiinia ja asiakasmassaa. Samantapaisen pettymyksen kuluttaja voi kokea myös saadessaan kaikille jaettavaa yleistä mainontaa kohdennetun mainonnan sijaan. Pitkäaikaisessa asiakkuudessa kuluttaja tuntee tulleen tutuksi toimittajan kanssa, mutta jos hän kokee saavansa samanlaista asiakkuusviestiä kuin keskimääräiselle kuluttajalle jaetaan, syntyy pettymys joka tuntuu loukkaavalta. (Arantola 2003, 131.)

3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuusajatteluun ja uskollisuusjohtamiseen pysähdytään viimeistään silloin, kun jäsenmäärä ei enää kasva ja on keskityttävä pitämään nykyiset asiakkaat. Tavallisesti heti toimenpiteeksi valitaan suoramainontakampanjointi ja unohdetaan mitä kaikkea asiakkuusajattelu pitää sisällään, välistä jää tekemättä suunnitelmia ja strategiaa sekä unohdetaan ohjelman filosofia (Arantola 2003, 93). Arantola kirjoittaa kirjassaan Torbackan ja Lehtisen (1998) kertovan asiakasosuuden jakautumista pohdittavan palana asiakkaan lompakosta (”share of wallet”), osana asiakkaan sydäimestä (”share of heart”) sekä osana asiakkaan ajatuksista (”share of thoughts”). Ostokäyttäytymistä (share of wallet) he arvioivat kuluttajien asenteita ja tunteita arvioiden (”share of heart ja thoughts”) (Arantola 2003, 41.)



Kuvio 2. Asiakkuusajattelun ydin on asiakkaan ajattelun ymmärtäminen (soveltaen Löytänä & Kortesus 2011, 75).

”Asiakas on siis omalla matkallaan kuljettajan paikalla, ja yritys voi pyrkiä ansaitsemaan paikkansa hänen oppaanaan tai auttaa häntä tekemään matkasta paremman, helpomman, miellyttävämmän tai edullisemman” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37).

Asiakkuus– sekä asiakaskokemusajattelussa nimiensä mukaisesti asiakas asetetaan kaiken toiminnan lähtökohdaksi (kuvio 2). Organisaation kaikkiin toimintoihin pyritään löytämään sellaiset tavat joilla asiakkuus tavoitteet saavutetaan. (Kuvaan lisätty johtamista ohjaavat mittarit luvussa 5.2.)

”Uudelleen ostaminen ei asiakkuusajattelussa olekaan ainoa asiakkuuden ulottuvuus. Palvelujen markkinoinnin uranuurtaja Leonard Berryn työpaperi ”Relationship Marketing of Services” esitteli suhdemarkkinointikäsitteen ensimmäisen kerran vuonna 1983 ja artikkelia pidetään aiheen virallisena keskustelunavauksena. Varsinainen läpilyönti sekä akateemisella puolella, että yrityksissä tapahtui 1990-luvun puolivälissä. Suomalainen asiakkuusajattelu tunnustetaan maailmalla, ja asiakkuus–sanana toivat markkinoille Kaj Storbacka ja Jarmo R. Lehtinen vuonna 1997”. (Arantola 2003, 18 – 19.)

Luvussa 2 on käsitelty mitä kaikkea muutakin asiakkuus voi olla, kuin ostamista. Luvussa on todettu kuinka asiakkuuteen saatetaan jäädä yhtä lailla, joko sitoutuneena positiivisten, hyvien tuntemusten ja mieltymysten sidosten kautta, kuin tyytymättömänä ja pettyneenä vaikeana ja mahdottomana tuntuvan vaihtamismahdollisuudenkin takia. Kummassakin tavassa tapahtuu yleinen passivoituminen, joka on hyvä tilanne toimijoille, joille asiakkuus on ”jäähäntynyt”, mutta alan kilpailijoille, jotka näiden asiakkaiden kiinnostuksesta kilpailevat tämä on asiakkuusviestinnän haaste: Miten kuluttaja saadaan kiinnostumaan ja lukemaan heille osoitettu viesti, posti, mainos, tiedote, kutsu eli se sisältö jota tähän asiakkuuteen on suunniteltu? Mitä asiakkuusajattelu, asiakkuusjohtaminen voisi olla?

3.1 Asiakkaan näkökulmia

Asettumalla asiakkaan rooliin ja käymällä keskustelua yrityksen välillä, voidaan saada esiin kysymyksiä jotka kuvaavat asiakkaan sanatonta vertailua ja pohdintaa eli asiakkaan asiakkuusajattelua. Mistä asioista asiakaskokemus muodostuu (koettu arvo)? Mitkä ovat kriittisiä, psykologisesti vaikuttavia asioita? Asiakkuudessa yksinkertaisimmillaan kokemus muodostuu siitä, kuinka asiakas kokee saamansa tuotteen tai palvelun laadun, tärkeyden ja helpottavuuden suhteessa siitä maksamaansa korvaukseen, kuten hintaan tai aikaan. Lyhykäisyydessään asiakkuusajattelussa on tarkoitus tukea kuluttajan minäkuvaa. Välillä on hyvä ajatella ja kuvitella asiakastilanteita ja asioita kärjistetyesti, sillä se antaa

vapauden luovuudelle ja mielikuvitukselle eli innovoinnille asiakkuuden kehittämiseksi. Miettimällä mikä kaikki voi vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa johdetaan ajattelua asiakkuudessa ja luodaan asiakaskokemuksia.

AS–Huollossa minäkuvan tukemista on tehtävissä brändi–ajattelun kautta, esimerkiksi intohimoinen autoilija haluaa samat voiteluaineet kuin Formularallissa tai saman merkkiset ajovalopolttimot, kuin hankirallissa. Palvelemalla hänen toivomusten mukaan vahvistetaan hänen imagoaan intohimoisena autourheilun kannattajana. Vastaavasti ympäristöasioista välittävä ihminen toivoo autoansa korjattavan kunnostetuilla kierrätysosilla (alalla käytetty termi on vaihtolaite).

Kurjinta mitä asiakas voi kokea, on identiteetin loukkaaminen. Kirjailijat Janne Löytänä ja Katleena Kortesus toteavat kirjassaan: ”Huonon laadun voi vaihtaa parempaan, mutta kolhu asiakkaan itsetunnossa säilyy pitkään” (Löytänä & Kortesus 2011, 44). Jos ja kun virheitä tehdään, surkea asiakaskohtaaminen pitää analysoida, jotta vastaava tilanne jatkossa vältetään. Käytännön ohjaavana työkaluna voi olla esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen ja sen analysointi.

Renfors kirjoittaa tieteellisessä artikkelissaan millaisia odotusarvoja on myyjään ja asiakkaan kohtaamistilanteissa yrityksellä ja asiakkaalla. Hän toteaa asiakkaan pelkäävän asiakkuustilanteessa, ettei myyjä ole luotettava ja aidosti kiinnostunut auttamaan häntä hänen asiassaan, kun taas yritys pohtii asiakkuustilanteesta muun muassa myyjän viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, aloitekykyä ja käytöstapoja. Yrityksellä voi odotusarvoina olla myös aggressiivisuus, asenne ja myyntitaidot, jolloin painopiste onkin tehokkaassa toiminnassa, vaikka asiakas arvioi asiakkuuden onnistumista sillä kuinka häntä autetaan ostopäätöksen tekemisessä. (Renfors 2014, 37.)

3.2 Yrityksen näkökulma

Sen lisäksi, että osataan nähdä asiakkuus (kuluttajan tunteina, ajatuksina ja sidoksina) a) ennen ostamisen, myynnin ja vuorovaikutuksen rajapintaa, b) silloin kun itse palvelu ja tuote suoritetaan, c) silloin kun asiakaspalvelutilanne on mennyt ohi jo jokin aika sitten, on hyvä ymmärtää, ettei ole tärkeintä tietää minkä teorian mukainen asiakkaan asiakkuuden sitoutuminen, motivaatio tai sidos on, vaan on tärkeämpää ymmärtää sitoutumisen prosessin eli tapahtumat toimittaessa– ja oltaessa vuorovaikutuksessa juuri oman organisaation asiakkaan kanssa. Sidoksia voidaan johtaa ja niitä voidaan yrittää luoda oman

organisaation kuluttaja–asiakkuuksiin, linjata se miltä asiakkuuden tulisi tuntua asiakkaasta. Arantola viisaasti mainitsee kirjassaan:” Pitää kuitenkin muistaa, että sidos on aina asiakkaan käsitys, eli mikään toimenpide ei muodosta sidosta, ei ole asiakkuusmotiivi, ellei asiakas koe näin” (Arantola 2003, 135). Mahdollista on luoda asiakkaaseen sidoksia, joista asiakkaan on hitaampaa ja vaikeampaa päästä pois, tällöin on kuitenkin hyvä miettiä halutaanko todella luoda asiakkaalle negatiivinen kokemus ja antaa hänen tuntea olevansa ”loukossa”. Onko tällä tavoin tarkoitus, että asiakas saadaan aluksi sidottua ”yrityksen ehdoin” ja tottumaan aloittamaansa asiakkuuteen, jotta hän kerkeää tiedostamaan kaikki tämän pitkäaikaisasiakkuuden tuomat edut, ennemmin kuin että hän pomp-pisi markkinoilla pursuavan markkinoinnin uusasiakkaiden etujen perässä, ja näin olisi lopulta valmis jäämään asiakkuuteen asiakkaan omasta tahdosta. Vai olisiko sittenkin hyvä antaa luonteeltaan vaihtelunhaluisen asiakkaan saada positiivinen kokemus ostohetkellä ja sitten antaa hänen valita itse sitoutumisensa taso. Asiakkuusmotivaatio syntyy kuluttajalle näiden johdettujen ja luotujen sidosten antaman kokemuksen seurauksena. Ennen kaikkea asiakaslähtöisessä johtamisessa, –ajattelussa ja –ymmärtämisessä on se, että tuon syntyvän motivaation taso on jokaisessa asiakkuudessa ainutlaatuinen. Sidosten johtamisessa on yksinkertaisuudessaan kysymys asiakkuuskokemuksen johtamisesta jonka tulisi olla osa organisaation asiakkuusstrategiaa. Johtamisstrategiaa luodessa on asiakkuuden johtaminen osattava erottaa brändi– eli vetovoimajohtamisesta, jossa johtamisajatteluna on johtaa tunnettuutta, kiinnostavuutta kokeiluun, jakelukanavien sijaintia, mainonnan huomioarvoa. (Arantola 2003, 135.)

Tavoitteet asiakkuuksien johtamisessa yleisesti on 1.) ensisijaisesti luotu tavoitteita jäsenmäärän kasvattamiseksi. Tämän rinnalla on pohdittu keinoja ja tapoja 2.) saada jäsenestä uskollinen asiakas. Uskollisuusohjelma on totuttu käsittelemään markkinointiviestinnän toteuttamisen näkökulmasta suoramarkkinoinnin tehostamisen lähtökohdista. Arantola toteaa kirjassaan:” Asiakasuskollisuuden lisäämiselle ei löydy tarkkoja mittareita, koska usein ei ole edes määriteltä mitä uskollisuus tarkoittaa ja mitkä asiat tarkoittavat uskollisuuden parantumista ” (Arantola 2003, 71). Uskollisuusohjelman avulla päästään pois asiakkaiden yksittäisistä alennusten odotuksista ja 3.) voidaan luoda tasapuolinen käytäntö yrityksen kaikille asiakkaille asiakaseduista sekä pyrkiä siirtämään ajatus pois rahaedun tavoittelusta palveluedun tavoitteluun. Yrityksen näkökulmasta uskollisuusohjelmalla voidaan suunnitelmallisesti 4.) pyrkiä hallitsemaan myynnin kausi– ja huippukohtienvaihtelua (esimerkiksi järjestämällä kanta–asiakaspäiviä) sekä 5.) ennustamaan liikevaihdon kehittymistä lähitulevaisuudessa ja edesspäin. Uskollisuusohjelman

avulla voidaan 6.) pyrkiä nostamaan asiakkaan tekemää ostoskokoa (esimerkiksi kanta-asiakaspäivien alennusmyyntien heräteostokset) ja 7.) käymään useammin. (Arantola 2003,72.) (Taulukko 4.)

Asiakaskokemus muodostuu siitä kuinka kuluttajan odotuksen muodostama mielikuva ja tunteet kohtaavat organisaation toiminnasta saadun tunteen. Mitä innovatiivisemmin pystytään näitä asiakkaalle antamaan sitä vahvempi on asiakaskokemus. On kuitenkin myös varottava liioittelemasta. Perusasioille annettava lisäarvo on helpoin tapa lähteä luomaan parempaa asiakaskokemusta.

AS–Huollossa asiakaskokemukset koetaan asioista, jotka jokainen asiakas kohtaa saapuessaan yrityksen piha-alueelle sekä odotellessaan palvelun suorittamista kuten: asiakaspaikoitus, asiakastilojen visuaalisuus, monimuotoisuus, hyödynnettävyys, viihtyvyys, positiivisuus, nykyaikaisuus ja henkilökunnan yhtenäinen yrityksen värityksin pukeutuminen.

Lisäarvoa annetaan asioille jotka yrityksen kilpailijalla ovat vain keskinkertaisia, mutta jotka kuitenkin maksavat yhtä paljon (asiakas saa näin ”samalla rahalla” enemmän). ”Kun yritys suunnittelee kaiken pienempiä yksityiskohtia myöten, se kertoo paitsi tuotteiden laadusta myös työntekijöiden uskosta omaan asiaansa ja intohimosta tuotteeseensa” (Löytänä & Korteso 2011, 47). Asiakkaalle yrityksen tuottama arvo muodostuu monien asiakkuuden osien summasta. Asiakaskokemuksella on siihen suuri vaikutus. Asiakkuusajattelun omaavana yrityksenä odotettavissa olevat kokemukset on suunniteltu ajasta tai paikasta riippumattomiksi käytänteiksi, mutta niin että ne ovat erilaisuutta viestiviä ja asiakkaalle arvoa tuottavia.

Seuraavassa esimerkkitalanne, jossa toimitaan niin sanotusti perinteisesti, jolloin asiakkuusajattelu ei ole täysin asiakasta ymmärtävää ja huomioivaa:

a) Asiakkaan saapuessa tuttuun autokorjaamoon, hän kohtaa odotettavissa olevat asiat: tervehdykset ja kuulumiset tutun ”kaavan” mukaan. Auto hoidetaan hyvin ja sujuvasti sekä loppuun hänelle tehdään asiaan kuuluva yhteenveto. Maksun hetkellä, olkoon auton korjaamossa käynnin syy mikä tahansa, myyjä käy kartoittamaan asiakkaan muita mahdollisia tarpeita: tuulilasin pyyhkijän sulkia, lasinpesunestettä sekä ajankohtaista, edullista huoltoaikaa auton ilmastointilaitteelle. Tämä myyntipuhe pidetään, vaikka jo jokaisella aikaisemmalla käynnillä on mainittu, että lasinpesunesteistä ja –sulista huolehditaan

itse sekä auton ikätietojen pitäisi kertoa myyjälle, ettei näin vanhassa autossa ole ilmastointia eli se ei ole ajankohtaista, vaikka kuinka olisi nyt todella halpa.

Edellä olleessa esimerkissä ei asiakaskokemus ole niin sanotusti asiakkaan arvoa ylentävää, vaan palvelusta huomaa, että tilanteessa todellisuudessa ajatellaan yrityksen tuottoa.

Seuraavassa vuorostaan tilanne jossa asiakaskokemus on asiakkuusajattelussa huomioitu:

b) Esimerkki **AS–Huollosta**: Asiakas on ryhtynyt kotonaan korjaamaan autoa, tarkoituksena on ollut vaihtaa jarrun laahaamista aiheuttava jarrusatula uuteen. Pultit ovat kuitenkin niin tiukassa, että niitä ei ole saatu auki, työ olisi lisäksi tärkeä saada tehdyksi, sillä seuraavan päivän iltana olisi tarkoitus lähteä automatkalle. Asiakas soittaa korjaamolle josta on kuultu hyvää, asiakas kertoo heille tilanteen. Iloinen yllätys, korjaamolla otetaan hänet vastaan, vaikka hänellä onkin hankittuna oma osa. Lisäksi työ luvataan saada valmiiksi viimeistään ennen seuraavan päivän matkaa. Asiakkaan vietyä autonsa korjaamolle korjaamolla huomataankin, että asiakkaan toimittama osa on väärälle puolelle. Korjaamohenkilökunta näkee vaivaa ja tekee soittoja alueen varaosamyymälöihin löytääkseen oikean osan vielä samalle päivälle. Oikea osa löytyy, se noudetaan, asennetaan autoon, ja näin asiakas pääsee turvallisesti ja aikataulussa matkalleen.

Edellä johdettu kokemus on asiakkaalle erottuva, ja varmasti motivaatiota sekä sitoutumista vahvistava. Kaikki lähtee siitä, että yrityksessä on luotu tavoitteet asiakaskokemuksille ja että sitä systemaattisesti johdetaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 54.)

Koetun kokemuksen arvon muodostuminen tapahtuu eri asioiden loppusummasta, ja eri ihmisille loppusumma muodostuu heille merkityksellisyyden mukaan eri asioista. Merkitys voi olla rationaalinen eli asiakas pohtii kuinka pian, millä tavalla hänen tarve täytetään ja millainen on päämäärä eli tilanne kun tarve on täytetty.

Esimerkiksi asiakkaalla on tarve saada autolleen huolto. Tästä asiakkaan rationaalinen kokemus muodostuu sen mukaan kuinka häneen vaikuttaa se miten pian hänelle huolto-aika pystytään tarjoamaan, millainen huolto pystytään tarjoamaan, mihin hintaan ja kuinka huollon teossa onnistutaan.

Merkitys voi olla myös hedonistinen eli subjektiivista, emotionaalista ja irrationaalista eli tuote tai palvelu koetaan tunteella. Kokemus tuottaa elämyksiä (yksilöllinen, erottuva) ja

tuntemuksia (kuten hauska, likainen, turvallinen, brändimielikuvat) tai aisteja herättävänä (pehmeä, lämmin). (Löytänä & Korteso 2011, 54–55.)

Taulukko 4. Uskollisuusohjelmilla vaikuttaminen yrityksen erilaisiin tavoitteisiin (suora lainaus Arantola 2003, 74).

Myynti	Jäsenten osuuden koko myynnistä kasvattaminen Myyntilukujen säilyttäminen nykyisellä tasolla (markkinan pienentyessä, uusien kilpailijoiden tullessa) Nykyisten asiakkaiden uskollisuuden vahvistaminen Ristiinmyynti nykyisille asiakkaille Ostotiheyteen ja viimeisimpään ostokertaan vaikuttaminen Osuus asiakkaan budjetista (kaikki ostokset kategoriassa) Osuus asiakkaan tuloista (kategorian merkityksen nostaminen)
Tulos	Marginaalien ja voiton säilyttäminen Asiakkaan arvo (ostokset ja voitto)
Markkinoinnin tehokkuus	Uudet asiakkaat (asiakkaiden määrän nostaminen) Nykyisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntäminen Viestintämahdollisuuksien luominen tunnistetuille asiakkaille Kampanjoiden tehokkuus Vahvan asiakaskannan rakentaminen
Brändin	Brändin erilaistaminen Kilpailevan brändin tai uskollisuusohjelman lanseerauksen ennakointi Brändin tai yrityksen imagon parantaminen
Palvelun kehittäminen	Ongelmien ratkaisun kehittäminen Nopeampi palveluprosessi

Löytänä ja Korteso ovat kirjassaan (Löytänä & Korteso 2011, 80–83.) luoneet esimerkin prosessista jossa arvoa tuottavana kokemuksena on oston helpottaminen. Tätä kirjan esimerkkiä apuna käyttäen olen muokannut alla olevan, kohdeyrityksen kaltaisen keskusteluprosessin, jonka avulla olen halunnut avata asiakkuusajattelun (**a keskustelu**) ja niin sanotun perinteisen palveluajattelun (**b keskustelu**) välistä eroa. Kyseinen pohja on hyvä ohjaava työkalu **AS–Huollon** asiakaskohtaamista kehitettäessä:

1. ”Kokemuksen luominen alkaa – asiakkaan kotouttaminen.

- Tehdään asiakkaan olo kotoisaksi.
- Vanha sanonta: myy ensin itsesi, yrityksesi ja sitten vasta tuotteesi ja palvelusi, kuvaa hyvin tätä vaihetta.”
- a) Myyjä: Hyvää päivää! Tervetuloa, istukaa olkaa hyvä, miten voin olla avuksi?
Asiakas: Autoni huoltovalo palaa ja tarvitsisin huoltoajan.
- b) Myyjä: Hyvää päivää! Tervetuloa, mitä teillä oli mielessä? Asiakas: Autoni täytyisi huoltaa.

2. ”Käydään asiakkaan tilanne läpi – pääpaino asiakkaan kuuntelemisessa.

- Aktivoidaan asiakas kertomaan tilanteensa ja tarpeensa.
- Kannattaa välttää ominaisuus–tai tuotelähtöistä tenttaamista: Tarvitsetko sitä? Onko tämä ominaisuus tärkeä?”
- a) Myyjä: Hyvä, kiva kun tulitte. Katsotaan millainen huolto on ajankohtainen, Tuleeko teille paljon ajokilometrejä vuodessa? Paljonko autollanne on tällä hetkellä ajettu? Asiakas: Tarvitzen autoani päivittäin, ajan vuodessa noin kolmekymmentätuhatta kilometriä. Tällä hetkellä autolla on ajettu noin sata kaksikymmentätuhatta kilometriä.
- b) Myyjä: Millaista huoltoa olitte ajatellut? Asiakas: Pelkän moottoriöljyn ja suodattimen vaihtoa, mitähän se maksaisi?

3. ”Kuvaillaan arvoa tuottava ratkaisu – esitellään vaihtoehdot.

- Kuvaillaan ratkaisu arvon ja hyödyn kautta.
- Annetaan asiakkaalle vaihtoehdot, josta asiakas voi valita itselleen sopivimman ja mieluisimman (ostopäätökset tehdään aina tunteella!)
- Jos mahdollista, asiakkaan kannattaa antaa kokeilla jotain konkreettista.”
- a) Myyjä: Näyttäisi siltä, että autonne huolto–ohjelmassa olisi parempi seurata ajettuja kilometrejä, kuin autonne ikävuosia (ojennetaan asiakkaalle huolto–ohjelmasta huoltolista, jossa näkyy huollon ajankohdan jakautuminen kilometrien ja ajan suhteen). Asiakas: Voinko ihan noin vaan ruveta vaihdattamaan autoni moottoriöljyjä eri tavalla? Öljynvaihdossa täytyy kyllä juosta useamman kerran vuodessa ja se harmittaa.
- b) Myyjä: Haluatteko öljyt jotka vaihdetaan viidentoistatuhannen vai kolmenkymmenentuhannen välein? Asiakas: Paljonko hinnoissa on eroa?

4. ”Helpotetaan ostamista – hyötyjen osoittaminen.

- Helpotetaan ostopäätöksen tekemistä osoittamalla hyödyt asiakkaalle vielä kerran.
- Kerrataan ja konkretisoidaan hyödyt keskustelun edetessä.”
 - a) Myyjä: Auton huollattaminen onnistuu entistä vaivattomammin, jos autoonne laitetaan tehtaan laatuluokituksen mukaiset öljyt, mutta pitemmän ajokilomerin sallivat. Teidän ei silloin tarvitse käydä huollossa kahta kertaa vuoden aikana. Asiakas: Sepä olisi hienoa asia, säästyisin parilta turhalta työaika- taulun järjestelyltä, se kun on aina niin hankalaa. Olen iloinen kun ehdotitte tätä asiaa, mutta kuinka ihmeessä muistan vaihdattaa uudella tavalla öljyt, kun on niin paljon muutakin muistettavaa?
 - b) Myyjä: Toinen öljy on yhdeksän euroa litra ja toinen kuusitoista euroa litra. Asiakas: Onpa se toinen öljy kallista, olen katsellut että se muualla on vain kaksitoista euroa litralta.

5. ”Poistetaan ostamisen riskit – varmistetaan arvon toimitus.

- Varmistetaan luvatus arvon toimitus.
- Poistetaan ostamisen riskejä erilaisten takuiden tai tukipalveluiden avulla.
- Pidetään huoli, että asiakas ei jää yksin ostopäätöksen jälkeen.”
 - a) Myyjä: Auton huoltotarpeen ilmaisin muutetaan uuden öljyn mukaiseksi, joten teidän ei tarvitse edelleenkään huolehtia huollon ajankohdasta. Jos teille sopii, voin lisäksi laittaa tänne meille merkinnän huoltomuistutuksesta, kun autonne on ajan kulumisen myötä viimeistään huollettava. Asiakas: Loistavaa, onpa hienoa, että opastitte minua tässä asiassa ja huolehditte huoltoasiani niin, ettei minun tarvitse perehtyä tähän yhtään tämän enempää, vaan voin huoletta odottaa, kunnes auto tai te ilmoittelette huollon ajanvaraus tarpeesta.
 - b) Myyjä: No laitetaan tuon meidän syyshuoltotarjous jossa tehdään muutamat tarkastukset ja testit samalla, öljyn litrahinta on silloin tuon saman kaksitoista euroa. Kaupan päälle saatte vielä retroradion. Asiakas: Täytyy miettiä, tarjous on kyllä hyvä, soitan sitten myöhemmin (tarvitsen vain öljynvaihdon, radiolla en tee mitään ja kilpailijalta tarjosivat laivaristeilyä). (Löytänä & Korteso 2011, 80–83.)

Oston helpottamisen yhteydessä kokemuksen luonnissa keskeinen osa on myös hinnoittelulla ja hinnoittelun ohella osoittaa arvo, jonka tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa. Ihmisillä saattaa olla ennakkoon jo jokin mielikuva siitä mitä suorite voisi maksaa, joten arvioitua korkeampi loppusumma laskee asiakkaan hyvää mieltä eli jo saavutettua kokemuksen tunnetta, jos arvoa ei hänelle hyvin osata selvittää.

3.3 Asiakkuusedut

Motiivien tarkastelussa on Arantolan mukaan (Arantola 2003, 120) yhdeksi tärkeäksi motiiviksi koettu asiakkuusedut. Asiakkuusetuja kuluttajien mielestä ovat edut tavallisen palvelun päälle, esimerkiksi asiakkuuteen liittymisen yhteydessä saadut edut eivät ole etuja vaan normaali tarjouksia. Etuja odotetaan, koska tunnetaan olevan hyvä asiakas (asiakkuusvuodet, –käyntimäärät, –ostosmäärät). (Arantola 2003, 121.) Kuluttajilla on erilaisia odotukset ja arvostuksia eduista kuten ovat heidän motiivit ja sitoutuneisuuden merkitys asiakasuskollisuudessa. Edut tavallisesti ovat rahallisia etuja, pehmeitä etuja tai etu voi olla asiakkaan huomioimista. Löytänä ja Kortesus kirjoittavat kirjassaan kuinka mielihyvän tunteminen muodostuu aivojemme lisääntyneestä serotoniinin ja dopamiinin tuotannosta. Ihminen on tästä riippuvainen ja siksi hankkii sitä esimerkiksi lenkkeilemällä, lukemalla kirjoja tai vaikkapa syömällä hyvän aterian. Sieltä mistä ihminen huomaa mielihyvää saavansa, hän palaa hankkimaan sitä lisää. Tästä syystä asiakaskokemuksen luomisessa on pyrittävä tuottamaan asiakkaalle mielihyvää. Parhaimmillaan asiakaskokemus johtaa siihen, että asiakas jonottaa yrityksen luokse. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

AS–Huollon toimialalla voisi mielihyvän tuottaminen syntyä näin: käyttämällä auton taitavassa, mukavassa huollossa, voi asiakas hyvällä mielellä ajatella positiivisen korjaamokäynnin jälkeen autohuolien olevan poissa taas vuodeksi eteenpäin.

Rahallisina etuina tarjotaan ilmaisia tuotteita tai palveluja ostosten yhteyteen, ostoksesta voidaan antaa leimoja tai bonusseteleitä, joita asiakas voi käyttää maksuna ostoksiin yrityksessä. Rahaetu menettää merkityksensä eli ei riitä houkuttelemaan asiakasta tekemään ostopäätöstä silloin, kun vastaavia etuja on tarjolla myös kilpailevilla toimittajilla. Hän kokee, ettei tuote ole tuottamassa hänelle säästöä vaan, että tuotteen hinta on yleisesti laskenut. Näitä etuja ei kuluttaja viitsi edes vertailla, sillä asiakas ei tunne valinnallaan menettävänsä tai saavuttavansa erilaisuutta (vertailullaan), kun se on tarjolla hänelle joka tapauksessa. (Arantola 2003, 121–123.) Yleisesti yritysten mainostamat hintaedut ovat

siinä muodossa, että ne innostaisivat asiakkuuden vaihtamiseen eli ovat kohdistuneet uusien asiakkaiden hankintaan, kun taas pitkäaikaisen asiakkuuden tukemiseen edut olisi oltava ”syvällisemmin” pohdittuja.

AS–Huollossa ei tällä hetkellä ole luotuna säännöllistä, yhtenäistä asiakasetuja tuottavaa toteutusmallia. Ajatusmallia voisi toteuttaa esimerkiksi huollon maksun yhteydessä annettavalla etukortilla, jonka asiakas voisi käyttää seuraavalla käynnillä esimerkiksi huoltoon, vian määrittelyyn, korjaukseen. Lisäetuna menetelmä: asiakkaan lahjoittaessa etukorttinsa tuttavalleen, niin että tuttava käyttää sitä, saa tämä etunsa eteenpäin antanut asiakas oman etunsa tuplana. Eteenpäin jaettujen korttien palautumismäärä toimisi mittarina siitä, kuinka paljon yritystä on suositeltu eteenpäin. Asiakas saadaan palaamaan takaisin yritykseen, lisäksi asiakas saattaa tuottaa yritykselle lisäetua ostamalla samalla käynnillä myös muuta (edusta myös luvussa 5.2. asiakasuskollisuuden yhteydessä).

Luvussa 4.4. on käyty asiaa partneruudesta. AS–Huollon toimialalla toimivalla yrityksellä voisi partneruuden kaltainen yhteistyömahdollisuus toimia esimerkiksi katsastuspisteen kanssa, sillä katsastustoimijalla on suuria asiakaskantoja. Olisiko esimerkiksi yrityksen huoltoasiakkaana mahdollista saada katsastusmaksusta alennusta?

AS–Huollossa katsastuspisteen kanssa on kertaluonteisesti kokeiltu yhteistä suoramainontaa, joka toi muutamia uusia asiakkaita. Paikallisen huoltoasemayrittäjän kanssa on tehnyt sopimus ilmaisista pesukerroista, jonka AS–Huollon asiakkaat saavat ”ilmaiskuponkina” tietyn summan ylittävän huollon maksun yhteydessä. Partneruutta voisi ajatella hyödyntää vieläkin enemmän. Etu jota AS–Huolto näistä partneruuksista voi saada on partneruuden kasvattama asiakaskanta, uuden asiakassegmenttialueen tavoittaminen, sekä mahdollisuus vahvistaa partneriyrityksen brändillä yrityksen omaa brändiä.

Pehmeitä etuja luodaan kuluttajalle, kun heidän elämänsä toimia koetetaan auttaa ja helpottaa. Pehmeät edut ovat erikoispalveluja tai -oikeuksia, parempaa kohtelua ja vip-palveluja ja -tapahtumia kuten: asiakkaan soittaessa hänen on mahdollista saada palvelua pieniin ja pikaisesti hoituviin tarpeisiin saman päivän aikana tai heille on yrityksen asiakaspalveluun oma puhelinnumero jolla puhelun jonotusaika on lyhyempi tai ei lainkaan (voivat ohittaa muut jonossa olijat ja näin säästää kiireistä aikaansa). Vip-tapahtumat herättävät enemmän positiivisia ajatuksia kuin rahalliset edut, mutta jotta muut jäsenet eivät hylkää jäsenyyttään epäoikeudentunnosta, on tapahtumaan pääsyn edellytykset tehtävä

kaikille ymmärrettäväksi (esimerkiksi käyntikerrat, asiakkuusvuodet). (Arantola 2003, 123–125.).

AS–Huollossa pehmeinä etuina voisi toimia palveluedut, kuten tiedottaminen, ajankoh-
taiset tapahtumat ja lahjat (joita rahalla ei voi ostaa). Markkinointi voisi liittyä tiedotta-
miseen (luvussa 3.6.), tapahtumat voisi yhdistää tiedottamisen ajankohtiin ja vahvistaa
näin molempien etujen tuottamaa arvoa asiakkaalle. Tiedottaminen tai tapahtumien jär-
jestäminen koetaan eduksi, jos se on tietoa, jota muut eivät saa tai jos sen saa aiemmin
kuin muut (Arantola 2003, 117). Lahjojen jakamista on yrityksessä jo kokeiltukin, mutta
koska tämän edun mainostaminen toi yritykseen vain muutaman uuden asiakkaan, sen ei
koettu olevan merkittävästi tärkeä asiakkaille. Lahjan jakaminen saattoi myös olla ajan-
kohdaltaan väärään aikaan (oli joulunaika, jolloin kilpaillaan joulun kanssa sekä yritys oli
vasta aloittanut eikä tunnettuutta kuluttajien parissa vielä ollut).

Huomioimisella pyritään asiakas sitouttamaan joukkoon kuulumisen tunteella. Etua ei voi
mitata rahassa eikä liittyä normaali arjen toimintaa helpottaviin asioihin (ei ole pehmei-
den etujen kaltainen). Esimerkkinä tilanne, jossa asiakkaan tullessa toistamiseen myymä-
lään, häntä tervehditään tuttavallisesti: ”hei taas”, ikään kuin hänet tunnistettaisiin, vaikka
todellisuudessa hänen nimeänsä ei muistettaisikaan. Asiakkaasta tehtyjen muistiinpano-
jen avulla, keskustellaan kuin muistettaisiin mitä hänelle on myyty viimeksi ja mitä hän
saattaisi tarvita seuraavaksi. (Arantola 2003, 126–127.) Huomioimisella pyritään vahvis-
tamaan asiakkuuden tunnetta, tärkeän asiakkaan tunnetta, jotakin siinä muodossa mitä
kilpailijan on vaikea kopioida. Huomioimisen keinot ovat haastavia ja niiden löyty-
miseksi on oltava luova. Hotelli- ja ravintola-ala on vieraanvaraisuutensa ja huolenpito-
ajatuksensa kanssa hyvä esimerkki (Benchmarking-kohde). (Arantola 2003, 149.)

Arantola ottaa esille asian, jolla myös sitoutuneisuutta voidaan etujen kautta vahvistaa:
vastavuoroisuus eli asiakas ymmärtää, että hän omalla toiminnallaan ansaitsee etunsa,
jotka ovat erilaisia kuin ei kanta-asiakkaan edut eli toiminta perustuu vastavuoroisuuteen.
(Arantola 2003, 127.) On hyvä muistaa, ettei asiakkaan uskollisuutta voi ostaa, eikä sitä
voi lahjoa, vaan asiakkuutta voidaan lujittaa asiakkaalle merkitystä tuovien kokemusten
kautta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on esimerkkeinä asioita, joita asiakasetujen
johtamisen pohdittavat asiat voi pitää sisällään.

Taulukko 5.”Asiakkuusetujen johtaminen: Palkitseminen” (suora lainaus Arantola 2003, 101 ja 105).

Asiakkuusedut		Ohjelman strategiset kysymykset	
Palkitseminen	Rahalliset edut	Ilmaiset tuotteet ja palvelut	Ohjelmavaluutan valinta, valuutan lunastaminen (missä voi käyttää, käyttörajoitukset), partneruudet: ansainnan & lunastamisen bisneslogiikka, monitasoiset vs. yhtäläiset edut, etujen odotusarvo (suunnittelee edun käyttämistä tulevaisuudessa)
		Alennukset ja bonukset	
	Pehmeät edut	Korkeampi palvelutaso	Monitasoiset tai yhtäläiset edut, parempi kohtelu palveluprosessissa, erikoispalvelut vain kanta-asiakkaille, mahdollisuus säästää aikaa: nopeampi palvelu, asiakasoppiminen, mukavuus
		Eriytetty asiakaspalvelu (Contact center)	Eriyiset asiakaspalvelutiimit, asiakaspalveluagenttien taidot ja kokemus
		Tapahtumat ja lahjat	Tiedon tarjoaminen ainoastaan kanta-asiakkaille tai aikaisemmin kuin muille asiakkaille
		Asiakastiedotteet ja muu informaatio	Sosiaaliset tai vapaa-ajan tapahtumat, Ilmaislajit, jotka eivät liity ohjelmavaluuttaan
Huomioiminen	Sosiaaliset edut	Itsetunnon tukeminen: sosiaalinen status (yhteisöllisyys) tai yksilöllinen status (itsetunto), yhteenkuuluvuuden luominen – yhteenkuuluvuus henkilökunnan tai muiden asiakkaiden kanssa, näkyvät merkit henkilökunnalle tai muille asiakkaille	
	Symbolit		
	Henkilökohtainen huomioiminen	Tunnistaminen kaikissa kohtaamisissa (IT, henkilökunta), muistaminen yksilötasolla, arvokkuuden, mukavuuden, turvallisuuden, luottamuksen ja tuttuuden tunteiden luominen asiakkaille, asiakkaan huolien vähentäminen, oman roolin ymmärtäminen ja asiakkaan tukeminen paremmin kuin muut tarjoajat	

3.4 Johdon osallistuminen

Ylimmän johdon aito sitoutuminen ja osallistuminen ratkaisee asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen. Strategiassaan yritys tekee erilaisia valintoja joilla luodaan asiakkaille muun muassa kokemuksia sekä tehdään sovituille ratkaisuilla mahdolliseksi toteuttaa strategiaa. Löytänä ja Kortesus määrittelee ilman vaihtoehtoja johdon merkityksen: ”...joko se ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet tai ei ymmärrä” (Löytänä & Kortesus 2011, 74).

Pohdittavia kysymyksiä:

- ”Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?”
- ”Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme?”
- ”Minkä asiakkaan tarpeet tyydytämme?”
- ”Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme?” (Löytänä & Kortesus 2011, 175.)

”Johdon on myös tultava alas ylimmästä kerroksesta ja osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään dialogiin. Vain näin voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja yrityksen mahdollisuudet vastata niihin.” (Löytänä & Kortesus 2011, 76.)

Kehityskeskusteluissa ja strategiasuunnittelussa on helpompi löytää kehitettäviä kohtia ja keskustella uusista innovaatioista, kun mahdollisimman moni on työskennellyt asiakasrajapinnassa ja saanut niistä erilaisia asiakaskokemuksia. Siinä missä asiakkaille kokemus syntyy eri lailla koetuista asioista, myös henkilökunnasta jokainen löytää tilanteista eri asioita. Budjetoinnit eli asiakkuuden edistämisen mahdollistajat on paremmin perusteltavissa ja suunnattavissa, kun kunkin kohteen vaatima kehittymisen tarve määrällisesti tiedetään ja ymmärretään kokemuksen kautta.

AS-Huollossa johtaminen ei varsinaisessa merkityksessään ole uskollisuus-, asiakkuus- tai asiakaskokemusjohtamista, mutta näiden käsitteiden sisällään pitämää ajatusmaailmaa ja arvomaailmaa käsitellään yrityksen johdon ja henkilökunnan käymissä keskusteluissa. Johtamisessa pohditaan asiakkaiden tarpeita sekä pyritään löytämään positiivisia asiakaskokemusta tarjoavia asioita, esimerkkinä asiakaskäyttöön tarkoitetut kaksi sijaisautoa. Tämä tutkimus on yksi johdon tavoista pyrkiä löytämään johtamiseen keinoja kehittää ja toteuttaa asiakkuusajattelua yrityksessä.

3.5 Markkinointi

Kuluttajan saattaa olla nykyisen kehityksen vauhdista johtuen mahdoton muodostaa laatu-
tason arviota suoritetusta työstä, hän saattaa kyetä vain toteamaan työn onnistuneen tai
epäonnistuneen (kuluttajan kohdalla, jonka kiinnostus ja perehtyneisyys ei ole suuntau-
tunut tähän asiakkuuden aiheeseen). Tämä asia on tärkeää huomioida ja miettiä asiakkaan
näkökulmasta, kun suunnitellaan markkinoinnin sisältämä viesti. Asiakas pyrkii arkisem-
matkin valintansa tekemään laajan tiedon perusteella, harkinta tosin voi olla tunteiden
punnitsemista (Arantola 2003, 152). Mutta mitä ja millaista on se tieto mitä hän kerää?

Kun asiakas on (havainnollinen kuva luvun 3 alussa) asiakkuusajattelun mukaisesti ase-
tettu yrityksen toiminnan keskipisteeseen, ja kun yritys on luonut toimintansa asiakasko-
kemusiin keskittyen, saadaan asiakkaille aikaan hyviä ja jopa odotukset ylittäviä koke-
muksia yrityksestä. Tällä on suurempi vaikutus kuin mainonnalla.

AS–Huolto on vasta vuoden paikkakunnalla toimineena aluksi painottanut markkinointia
asiakkaan saamiseksi yritykseen. Lisäksi olisi luotava jälkimarkkinointia asiakkaan py-
symiseksi asiakkaana. Tätä ei yrityksessä vielä ole lainkaan. Autoalalla esimerkki hyvästä
jälkimarkkinoinnista on katsastustoiminnan suoramainonta heidän muistuttaessa asiak-
kaitaan lähestyvistä katsastusajankohdasta.

Asiakkuusajattelun mukainen asiakastiedonkerääminen toimii myös mainonnan kustan-
nuksien johtamisessa ohjaavana apuna, sillä onhan selvää, että käytetään turhaa aikaa
pohdintaan syiden selvittelyyn miksi yrityksen asiakas ei tartu hänelle lähetettyyn edulli-
seen tarjoukseen, jos hän on juuri lähiaikoina teettänyt vastaavan työn, eikä tarvetta enää
ole. Ylös kirjaamisella vältetään väärältä markkinointiviestinnältä ja voidaan paremmin
suunnitella mainontaa hänen mahdollista tulevaa tarvetta varten.

Muistutukset ja infot ovat markkinointia, vaikka suoranaisesti ei tekstissä myydä mitään
(luvussa 4.5.). **AS–Huollossa** tiedottavalla markkinoinnilla, jossa vuosihuollosta ja vuo-
denaikojen tuomista kausittaisista huoltotoimenpiteistä jaettaisiin tietoa ja toimittaisiin
asiakkaan muistina, näin palvelu olisi asiakkaalle myös eräänlainen lisäetu (eduista lu-
vussa 3.4.).

AS–Huollolla verkkosivusto on hyvin markkinoiva ja toimii yhtenä yhteydenpitoväli-
neenä kuluttajan ja yrityksen välillä. Vielä tällä hetkellä asiakkaat kuitenkin vain vähäi-

sissä määrin käyvät yrityksen sivuilla. Markkinoinnin pääkanava on myymälä, jonne asiakkaat ovat pääasiassa yhteydessä joko soittamalla tai käymään paikan päällä (tästä syystä verkkoon on vielä vaikea luoda kiinteää ja jatkuvaa vuorovaikutusta). Markkinointia helpottavaa kuluttajien tiedon keruuna on verkkosivuilla yhteydenottolomakkeessa asiakasyhteystietojen täyttämiskohta. Asiakkuusviestintä yhteydenottolomakkeiden avulla on pyritty saamaan mahdollisimman aidoksi asiakkuudesta välittämiseksi, jossa asiakas voi tuntea olevansa osallistuja eikä pelkästään vastaanottaja. Sähköpostitse käydään asiakkaan kanssa keskustelua erilaista palveluvaihtoehtoista ja ajankohtavaihtoehtoista. Kanta-asiakkuuskirjautumista ei yrityksen verkkosivuille ole, sillä kanta-asiakkuus ei ole lainkaan käytössä yrityksen asiakkuusohjelmassa.

Markkinoinnin kanavina **AS–Huollolla** ovat yrityksen verkkosivujen lisäksi olleet lehti-mainokset ilmaisjakelulehtien palstoilla, sekä suorapostituskirjeet. Satunnaista tv-maailon on Autoasi–ketjuun kuulumisen myötä. Viestinnässä otetaan huomioon mille asiakkaille viestitään, mitä asiakkaille halutaan viestiä, miten asiakkaan halutaan reagoivan viestiin, millä tavalla viesti kulkee parhaiten asiakkaalle ja takaisin yritykseen.

Uusia keinoja käyttäen, uudella tapaa toteuttaminen tai uusia asioita tarjoten voi yritys asetella kauankin käytössä olleita hyviä ja pidettyjä tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaalle esille tai tuoda uusia valikoimiinsa. Kuluttajat keskusteleivat mielellään kaikesta uudesta mikä inspiroi heidän ajatusmaailmaansa ja herättää keskustelukumppanissa mielenkiintoa. Kun yrityksessä halutaan miettiä markkinoinnin keinoin mahdollisuutta vahvistaa jo voimassa olevia asiakkuuksia, voisi uuden tuotteen tai palvelun tarjota ensin omille asiakkaille. He saavat osakseen kokea asiakkuuden suomaa etua, ja vuorostaan kokemuksillaan jakavat markkinoivaa tietoa ympäristöönsä.

”Koska uusi on kiinnostavaa, oikeasti erilaiset ja uudenlaista hyötyä tai ratkaisua tarjoavat näkökulmat leviävät keskustelupalstojen, Twitterin ja Facebookin kautta nopeasti yleiseen tietoisuuteen lähes ilmaiseksi”. ”Korkea intensiteetti on yritykselle lupa kommunikoida, vaikuttaa, opettaa, viihdyttää ja myydä”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 52–53.)

Korkean intensiteetin omaavat kuluttajat jotka käyttävät aikaansa perehtymiseen ja keskustelemiseen vievät tietoa myös kuluttajille, joilla kiinnostus on matalaa ja joiden päätöksiin käyttämä aika on lyhyt.

3.6 Asiakaslupaus luo odotuksia

Yritykset tavallisesti lupaavat edullisuutta, laatua ja nopeutta, mutta harva niitä todellisuudessa pystyy kuitenkaan samanaikaisesti tarjoamaan (yhdistämään). Tänä päivänä jotkut tarjoavat myös henkilökohtaisuutta. Tämmöistä luvatta on kuitenkin ymmärrettävä, että henkilökohtaisuus koetaan ihmisillä syvällisemmin, jolloin markkinoinnissa sen tulisi tarkoittaa lisäksi muuta kuin suoramarkkinointikirjettä. Henkilökohtaisuus antaa asiakkaalle mielikuvan siitä, että yritys kuuntelee juuri häntä ja täyttää juuri hänen odotuksensa. (Löytänä & Korteso 2011, 61.)

Kansainvälistymisen mukanaan tuoma ostamisen helppous verkkomyynnistä, on tehnyt asiakkaista valveutuneita myös omista oikeuksistaan asiakkuuksissa. Yrityksissä on oltava tarkkoja siitä mitä luvataan, sillä hyvänä tarkoitettut lupaukset jos eivät toteudu, kääntyvät ne yritystä vastaan asiakastytymättömyytenä (reklamaatiot, valitukset, pois lähtevät asiakkaat). Tuotteiden ja palvelujen (asiakkaan on pystyttävä tilaamaan haluamaansa, laadun on oltava luvattua) sekä henkilökunnan (koulutus, sisäinen ilmapiiri) on oltava kunnossa (ydinkokemus), muutoin ei yritys pysty tuottamaan kokemuksia jotka ylittävät asiakkaiden odotuksia (laajennettu kokemus). (Aiheesta luvussa 6.6., kuva 9.)

Verkon kautta asiakkaat saavat paljon tietoa, jota ennen haettiin yrityksistä ja tästä syystä myymälöiden rooli on muuttunut. Keskinen ja Lipiäinen kertovat kirjassaan Googlen vuonna 2010 tehneen tutkimuksen, jossa todettiin ihmisen käyttävän 5,24 tietolähdettä ennen päätöksen tekoa ja vuotta myöhemmin eli 2011 käytetty tietolähteiden määrä oli jo 10,4 (Keskinen & Lipiäinen 2013, 57). Mainonnan, aiemman kokemuksensa ja muualta kuulemansa tiedon perusteella asiakas luo mielikuvan yrityksestä. Asiakas myymälään saapuessaan odottaa saavansa myös muuta keskustelua, kuin saamansa tiedot ominaisuuksista tai hinnoista, jotka hän on saanut jo netin kautta.

Edellä kuvatussa tilanteesta on **AS–Huollossa** parhaimmillaan pystyttävä luomaan ”tyytyväinen kokemus”. Esimerkiksi asiakasta ei pompotella ihmiseltä toiselle, vaan pyritään hoitamaan asia kerralla kuntoon. Tämän lisäksi, että kartoitetaan asiakkaan tarve ja varataan aika, asiakas huomioidaan muullakin tavoin. Hän voi esimerkiksi myymälässä käydessään pysähtyä kahville ja rentoutua asioittensa hoitamisen lomassa. Lisäksi pyritään kuuntelemaan asiakasta jos hänellä on kysyttävää tai kerrottavaa (kuitenkin niin, ettei keskustelu käänny toisinpäin, sillä asiakkaan tehtävä ei ole kuunnella myyjän vuodatusta pitkästä työpäivästä tai mielipiteitä kohulööpeistä).

Sen lisäksi, että kuuntelemalla ja keskustelemalla lisätään luottamusta, tuotetaan välittämisen arvoa ja vahvistetaan brändi arvostusta, kerätään arvokasta tietoa yrityksen käyttöön liiketoiminnan kehittämiseksi. ”Kun yritys ja asiakas elävät symbioosissa, jossa molemmat hyötyvät ja kokevat ylivoimaisen arvon, muodostuu vuorovaikutussuhteesta ainutlaatuinen kilpailuetu”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 9 ja 178.)

4 Asiakkaan tunnistaminen

Uskollisuusohjelmassa asiakkaan tunnistamisella pyritään kohdistamaan asiakas ja hänen ostokäyttäytymisensä, jotta tuota tietoa voitaisiin käyttää toiminnan ja kehittämisen apuna. Asiakkaan tunnistamiseksi olisi häneltä saatava riittävästi tietoja, jotta hänet pystytään yksilöimään ostotilanteessa. Kuluttajat ovat tietoisia siitä, että nykypäivänä monella taholla ja eri aloilla heidän toimintatapojaan ja tottumuksiaan seurataan. Osa kuluttajista kokee sen asiakkuushaittana (aiheesta yksityisyyden väheneminen luvussa 2.4), jolloin asiakastunnistamista varten tarvittavia tietoja ei saada. Asiakkaan tunnistamiseen tarvittavien asiakastietojen hankintaa on pohdittava erilaisia ratkaisuja, esimerkiksi sillä, että kerrotaan asiakkaalle tietojen antamisesta olevan hyötyä hänen asioiden nopeamman käsittelyllä ja palvelulla. Asiakastiedon hyödyntämiseksi mahdollisimman monipuolisesti asiakastietoihin tulisi merkitä kuvauksia asiakkaan tottumuksista ja tavoista muiltakin osin kuin hänen ostamistaan tuotteista ja palveluista, näin voidaan aina palvella yksilöllisemmin ja pyrkiä saavuttamaan ja mahdollisesti myös ylittämään asiakkaan odotusarvot. (Arantola 2003, 79–81.)

AS–Huollossa asiakastietojen kerääminen nimen ja osoitteen osalta saadaan helposti auton tietoja haettaessa Trafista (Liikenteen turvallisuusvirasto) autonrekisterinumerolla. Puhelinnumeron saantitärkeyttä perustellaan asiakkaalle sillä, että pystyttäisiin tiedottamaan auton valmistumisesta tai löydettyjen vikojen tärkeydestä. Asiakkaan sähköpostiosoitteen tiedusteleminen on luonnollisen tuntuista asiakkaalle silloin, kun se tehdään heille huolto–tai korjauskustannusarvion laskemisen yhteydessä ja lähetettäessä se asiakkaalle nähtäväksi. Yrityksellä on käytössä myös sähköinen yhteydenottolomake, jolla asiakas voi yrityksen kotisivujen kautta olevan lomakkeen välityksellä tehdä huolto– ja korjauskustannusarviopyyntöjä. Lomakkeessa on yhteystietokohdat nimelle, puhelinnumerolle ja sähköpostiosoitteelle sekä kohta johon asiakas voi merkitä toivomansa yhteydenottotavan, mitä kautta yrityksestä ollaan häneen yhteydessä takaisin. Valtaosaltaan

asiakkaat täyttävät kaikkiin kohtiin yhteystietonsa sekä toivovat yhteydenottoa takaisin sähköpostin välityksellä.

Tällä hetkellä eletään yhteiskunnassa, jossa kuluttajille on tarjolla paljon tietoa ja myös tiedon saatavuus on helpottunut. Tietotulvan johdosta kuluttajien tiedon määrä on kasvanut ja he osaavat olla vaativampia kuin ennen. Muutoksesta johtuen yrityksissä on täytynyt pyrkiä suunnitelmallisemmin kohdistamaan erottuvaa markkinointiviestintää. Käyttöön on saatu uusia tietotyökaluja asiakastiedon keräämiseen ja analysoimiseen. Analysoinnilla pystytään segmentoimaan asiakkuuksia ja saamaan kuluttajien käyttäytymistietoa asiakasuskollisuuden johtamiseen (varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys ja uudelleen ostaminen). Kerättävää tietoa on esimerkiksi asiakkaan osallistuminen järjestettyihin tapahtumiin, millaista palautetta hän on antanut, kanavat joita hän käyttää yhteydenpitoon (sähköposti, puhelin, paikanpäällä käynti), osallistuminen asiakaskyselyihin ja ostohistoria. Tavallisinta yrityksissä on, että kerätään tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, mutta harvoin tiedustellaan asiakkaalta mitä palvelukanavia on käytetty, miksi asiakas on lähestynyt yritystä tai mitä suoramainontaa hän on vastaanottanut. Syynä tähän on se, että yrityksissä pääpaino on pohtia keinoja ja tapoja asiakkaan uudelleen ostamiseksi.

Asiakasohjelman tulisi kuitenkin olla strateginen työkalu jolla parhaimmillaan voidaan asettaa tavoitteita kolmesta näkökulmasta (liiketoiminnan tavoitteita):

- a) palvelun kehittämisen näkökulmasta (ohjelma, palkitseminen palvelun laajentumisena),
- b) myynnin näkökulmasta (tavoitteena lisää- ja ristiin myynti, asiakaspysyvyys),
- c) markkinoinnin näkökulmasta (tuo sisältöä brändiin ja viestintään).

Analysoimalla kerättyä tietoa, tavoitteena on löytää erot ja ymmärtää asiakkuudesta muun muassa syyt miksi kaksi samankaltaista asiakkuutta ovat onnistuneet eri tavalla? (Arantola 2003, 43, 153–154.) Taulukosta 6 voi nähdä asiakastietojen hyödyntämisen ajattelutapaeroja perinteisten kanta-asiakasohjelmien ja asiakkuuden johtamisen (riskien hallinta) välillä.

Taulukko 6. Ajattelutapaeroja asiakasjohtamisessa (osa taulukosta Arantola 2003, 155).

Kanta-asiakasohjelma	Asiakaskannan riskin johtaminen
Bonus prosentit ja alennukset korostuvat	Huomioiminen ratkaisee pelin. Rahalliset ja pehmeät edut tasapainossa.
Ostohistorian ja muiden asiakaskohtaamisten yhdistämistä ei tapahdu. Keskiarvot ja tilastot keskeisiä.	Tunnistaminen kehittyy ja asiakasymmärrys perustuu kaikkiin kohtaamisiin asiakkuudessa. Tukena kvalitatiivisia tutkimuksia.
Asiakastieto ohjaa ainoastaan markkinointia ja myyntiä.	Asiakastieto on liiketoiminnan keskeinen resurssi koko yrityksen tasolla.
Segmentointia tehdään markkinoinnin kohdistamiseksi.	Segmentointimalli palvelee eri toimintoja ja on johdon työkalu.
Tavoitteet volyymissä ja ostotiheydessä = myynnin kasvattamisessa.	Tavoitteet asiakkuuden lujuuudessa ja sidosten syntymisessä = liiketoiminnan riskin vähentämisessä.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä tuetaan uskollisuusohjelman tarvitsemaa tietoa. Tyytyväisyyskyselyiden avulla pyritään selvittämään miten asiakkaan odotukset ovat täyttyneet ja sen perusteella selvittämään millaisia odotukset ovat olleet ja millaiset ne ovat asiakkaan tullessa uudelleen. Parasta on kun löydetään tietoa asioista joilla voidaan ylittää asiakkaan odotukset eli siitä mikä tekisi asiakkuudesta erilaisen (asiakaskokemuksen kehittäminen).

Kun kuluttajiin kohdistuu suuria informaatiomassoja on yritysten mahdollista kadota tuohon tietotulvaan aivan eri tavalla, kuin vielä kymmenen vuotta sitten, kun yhteystietojen riitti löytyä puhelinluettelosta. Tästä syystä erottumisen keinot korostuvat entisestään, ja asiakkaan saamalla kokemuksella sekä hänen muille tuttavilleen jakamalla mielikuvalla vaikutetaan yrityksen asiakkuuksien kasvuun. Kuluttajat eivät tietotulvasta johtuen voi pysyä kaikkien tarvitsemiensa alojen palvelujen ja tuotteiden kehityksen kasvun mukana, jolloin heidän mielipiteeseensä vaikuttaa ystävien ja tuttavien aiemmat kokemukset (ne joko vahvistavat tai mitätöivät heidän aiempaa mielikuvaansa). Tietovyöryn alla kuluttaja ei näe ”pintapuolisesti” niin suurta eroa alan kilpailijoiden välillä (ei jakseta, ei keretä), että ryhtyisi vertailuun, vaan tyytyy mennään aiempiin kokemuksiin luottaen (omat ja toisten omat kokemukset). Asiakkuusjohtamisen avulla organisaation on mahdollista yrittää pysyä asiakkaansa ajatuksista ja odotuksista ajan tasalla.

4.1 CRM




Asiakkuuden hallinnan tueksi on yrityksillä mahdollista ottaa käyttöön ajattelumalli, tietojärjestelmä CRM (Customer Relationship Management), jonka avulla johdetaan asiakassuhteita asiakaslähtöisiksi myynnissä, asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. CRM on hanke jonka avulla taltioidaan tietoa jota systemaattisesti kerätään, seurattaessa asiakkaiden käyttäytymistä ja tapojen muuttumista asiakassuhteissa. Ohjaavana työkaluna se helpottaa asiakaspolun vaikuttamiseen, jossa pyritään muun muassa yksittäisen asiakkuuden parantamiseen ja siten yrityksen tuoton parantamiseen. Asiakaskeskeisyyden pohdittavia kysymyksiä CRM hankkeeseen ryhtymisen vaiheessa ovat

- ”Mikä on asiakastiedon tehtävä liiketoiminnassamme?”
- ”Miten tunnistamme asiakkaan eri tilanteissa ja eri kanavissa?”
- ”Miten asiakastietoa tarvitaan ja syntyy päivittäisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa jo nyt?”
- ”Mitä asiakastietoa tämän lisäksi tarvitaan?”
- ”Miten asiakkuuden hoito erilaistuu asiakastiedon avulla?”
- ”Voimmeko kehittää segmentointia, jos saamme lisää asiakastietoa?”
- ”Mitkä ovat tarkoituksenmukaiset raportointimuodot eri funktioiden näkökulmasta?”
- ”Ketkä käyttävät uutta järjestelmää?”
- ”Mitkä nykyiset tietojärjestelmät liittyvät asiakashallintaan?”
- ”Mitkä ovat asiakkaidemme odotukset asiakastiedon hyödyntämisen suhteen?”
- ”Millaisia hyötyjä odotamme hankkeen jälkeen: hankkeen business case?”
- ”Mitä tavoitteita ja hyötyjä voidaan saada jo nyt nykyisillä prosesseilla ja järjestelmillä?” (Arantola 2003, 107–108.)

CRM ei kerro mitkä tai miksi asiat ovat asiakkaalle tärkeitä, joten sen lisäksi on tehtävä myös tutkimusta. Edellä esitetyt kysymykset ovat hyviä pohtimisen aiheita oman asiakkuuden hallinnan johtamiseen, jotta asiakassegmentointia voidaan tehdä, asiakas tarpeet voidaan tunnistaa, tuotteet ja palvelut luoda ja kehittää asiakaslähtöisiksi, sekä kannattavimmat asiakkuudet löydetään. Kysymykset ovat tärkeitä, sillä näillä tiedoilla yritys voi auttaa asiakasta ja vahvistaa hänen tottumusten säilymistä yrityksen palveluissa ja tuotteissa ilman CRM-hankkeeseen ryhtymistäkin.

Arantola kuvaa kirjassaan sidoksissa olevaa asiakkuutta partneruudeksi, jossa ollaan valmiit panostamaan yhteistyön kehittämiseen, joka luo asiakkuuden välille lisää sidoksia. ”Asiakasuskollisuuden johtamisessa on hyvä luoda myös sisäinen versio asiakaslupauksesta, eräänlainen asiakkuuden filosofia” (Arantola 2003, 95). Kuluttajauskollisuuden johtamisessa suunnitellaan ja luodaan periaatteita päivittäiseen toimintaan (yrityksen arvot) joista muodostuu asiakkaalle motiivi asiakkuudesta (motiiveja ei voi asettaa asiakkaan mieleen). Kuluttajauskollisuuden johtamisessa tavoite on tunnistaa asiat, jotka vaikuttavat (syyt, motiivit) asiakkaan uskollisuuteen, sekä tunnistaa asiat mihin ne vaikuttavat (seuraukset). Seuraavassa taulukossa (7.) on kuvattu kuluttajan suhteellisen asenteen ja uusintaostokertojen yhdistelmänä millaisia uskollisuuden tasoja syntyy.

Taulukko 7. ”Uudelleen ostaminen ei kerro vielä uskollisuudesta” (suora lainaus Arantola 2003, 32).

Suhteellinen asenne		Uusintaostot	
Korkea, pitää meistä (preferoi meitä)	Korkea	Matala	 Tulkitse! Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, asiakasvalinta
	Uskollinen	Piilevä uskollisuus	
Matala, pitää enemmän muista	Epäaito uskollisuus	Uskottomuus	 Tunnista! Asiakastiedon tulkinta, asiakkaan prosessin ymmärtäminen ja tilanteiden ymmärtäminen
	Uusintaostot		 Ymmärrä! Asiakkaan prosessin ymmärtäminen, tilanteiden ymmärtäminen ja asiakasvalinta, asiakasosuus
	Korkea	Matala	

4.2 Uskollisuusohjelma

Asiakasuskollisuus johtaminen; jotta saadaan asiakas palaamaan uudelleen, ostamaan uudelleen jotakin tietyn ajan kuluessa (Arantola 2003, 26). Tämä on perus ajatus yrityksen liikeideassa ja liiketoimintasuunnitelmassa, joka tiedetään ja ymmärretään niin pienissä

kuin suurissakin yrityksissä. Nyt eletävässä globalisoituneessa, rakennemuutoksen sekoittamassa, ja joissakin tapauksissa äärirajoillaan olevassa liikemaailmassa (niin henkilökunnan, asiakasmäärien, kuin muidenkin resurssien osalta), tuo lause vaatii paljon. Toteutukseen se vaatii paneutumista omistaja taholta, johdolta ja strategiaa toteuttavalta henkilökunnalta, ja sen vaatimat taidot: koulutus, kokemus, tuntemus, inhimillisuus ja kyky nähdä tulevaan ovat tärkeydellään niin sanotusti samalla viivalla. Oma mielipiteeni perustuen yli kahdenkymmenenvuoden ajanjaksolla kerryttämäni noin viidentoistavuoden työhistoriaan liikemaailmassa (joka on pitänyt sisällään erilaisia kausia, niin ”kultuksen juhlaa”, kuin lamaakin) on, että väheksymällä mitään näistä, on vaikeaa tuota lausetta saada toteutetuksi. Ei ole merkityksetöntä sisäistää asiakkuuden- ja asiakasuskollisuuden johtamiseen seuraavaa Arantolan kirjan toteamusta: ”Kilpailuedun rakentaminen huomioimiseen perustuen edellyttää poikkeuksellista asiakasymmärrystä” (Arantola 2003, 148).

4.3 Avoimet ja hiljaiset uskollisuusohjelmat

Uskollisuusohjelmien valintaan asiakasymmärryksellä on suuri merkityksensä, jotta olisi oikeat keinot motivointiin ja kiinnostuksen herättämiseen tai jotta väärällä ohjelmalla ei karkoitettaisi kuluttajia pois asiakkuudesta (ei saisi aikaan pettymyksiä). Totutuinta on kerätä bonuksia ja pisteitä, tai leimoja omalle kanta-asiakaskortille ja olla siten mukana avoimessa uskollisuusohjelmassa (avoimesti toivotaan asiakkaan leimojen ja pisteiden hyötymisen myötä palaavan uudelleen). Kanta-asiakaskortissa on hyödyt asiakkaalle, sekä myyjälle, sen avulla asiakas konkreettisesti voi nähdä asiakasedun karttumisen ja yritys saa helpolla tavalla kerätyksi tarvitsemansa asiakastiedon. Näin asiakas voi myös itse vaikuttaa ja suunnitella milloin haluaa saamansa edun käyttää (suurin hyöty), ja yritykselle tämä tuo keskiostoksen kasvua asiakaskortin toimiessa asiakkaan kannustimena. Avoimessa ohjelmassa asiakkaalle lähetetään myös usein viestiä eduista, ja avoimesti kerrotaan asiakasetujen kerääntymismallista.

Yleisimmin uskollisuusohjelmaa toteutetaan yrityksissä vain oman tarpeellisen tiedon saantiin ja oman toiminnan kehittämiseen (palvelu- ja tuotekehitykseen, markkinoinnin innovointiin). Asiakas ei tavallisesti ole edes tietoinen, kun hiljaista uskollisuusohjelmaa toteutetaan, eikä asiakasta puhutella kanta-asiakkaaksi. Yrityksen laatiman ohjelman mukaan (käyttämättä mitään erillistä tunnistetta kuten korttia) asiakkaiden joukosta tunnis-

tetaan ne asiakkaat joille halutaan lähettää asiakaspostia, joita halutaan huomioda tai palkita. Yritys itse asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti määrittelee millä ja miten palkitaan ja / tai huomioidaan. Hiljaisessa ohjelmassa viestintä ja palkitseminen on haasteellisempaa, kun se ei ole yleisesti tarkoitettu kaikille asiakkaille vaan ohjelmassa palkitaan vasta tietyn rajan (ostoraja, käyntiraja, asiakkuusvuosiraja) saavuttaneet asiakkaat. Tällaisen toimintatavan seurauksena voi syntyä asiakkaiden keskuudessa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, ja näin tuntevat asiakkaat saattavat jättää asiakkuutensa kertomatta syytään, jolloin heidän mielipahaansa ei päästä korjaamaan ja siten pyrkiä saamaan säilytyksi asiakkuus.

AS–Huollossa ei ole käytössään etuja antavaa asiakasohjelmaa. Ajatusmallia yrityksessä voisi pohtia ja kehittää avuksi asiakasetujen luomiseen. Olisiko mahdollista tarjota asiakasetuja pienemmässä mittakaavassa, kuten ajatus etukortista luvussa 3.4?

4.4 Partneri uskollisuusohjelmassa

Uskollisuusohjelman voi luoda myös toisen yrityksen sitoutuneita asiakkaita apuna käyttäen tai asian voi nähdä niin, että omia uskollisia asiakkaita motivoidaan tarjoamalla asiakkuuden mukana tuomaa etua myös jostakin toisesta yrityksestä, jolloin puhutaan affinity–suhteesta. Tähän affinity–ohjelmaa mukaan otettavalla partnerilla on tavallisesti läheisempi suhde asiakkaaseen kuin yrityksellä olisi ilman partnerin apua ja tavoite olisi saada tuota partnerin brändin aikaansaamaa asiakkaiden uskollisuushalua myös tarttumaan oman yrityksen brändiin. Tätä voisi kuvailla ikään kuin partneri olisi asiakkaille yrityksen puolesta ”kehuja”, puolestapuhuja, suostuttelija. (Arantola 2003, 83–83.)

Esimerkkinä voisi käyttää kauppaketjuun kuuluvalla asiakkaalle tarjottavaa mahdollisuutta saada kartuttaa asiakkuuspisteitä kuullessaan myös tietyn vakuutusyhtiön asiakkuuteen (vakuutusyhtiön partnerina toimii kauppaketju ja vakuutusyhtiö toivoo saavansa kauppaketjun vahvan brändin vahvistavan omaa brändiään kauppaketjun ”toimiessa puolestapuhujana” sen kertoessa vakuutusyhtiön olevan heidänkin luottamuksen arvoinen).

4.5 Uskollisuusohjelmien tarkoitus

Liiketoimintaa johtamalla uskollisuusohjelmien avulla pyritään tarkastelemaan ja ymmärtämään asiakasta sekä kehittämään yrityksen toimintaa (palvelua, tuotteita) paremmin

asiakkaalle sopivaksi. Mutta miksi tärkeinä nähtävien asioiden suunnitelmallisesta ja pohditusta johtamisesta huolimatta saattaa käydä niin, että asiakkaan kokemus ei olekaan onnistunut? Kovasta yrityksestä huolimatta yrityksen sisäiset näkymät ja ”rahabisnesajattelu” vaikuttaa liikaa siihen, ettei nähdä todellista palvelu- ja tuotetilannetta. Uskollisuusohjelman avulla pyritään asettumaan asiakkaan rooliin ja yrityksen ulkopuolelle, katsella kokonaisuutta, sekä asiakasrajapintoja ulkopuolisin silmin: Miltä toimintamme näyttää ja tuntuu? (taulukko 8)

Esimerkkinä tavallisia tilanteita ja tapoja toimia:

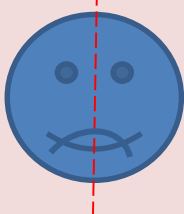


- a) Myyjän käyttäytyminen: Asiakaspalvelutilanteet on perinteisesti pyritty hoitamaan reippaasti, varsinaisen asiakastarpeen suoritteiden yhteyteen liitetyn keskios-tosta mahdollisesti nostavan markkinointipuheen kera. Ajattelutapana: Jaarittelut pois! Se häiritsee muuta tehokasta ja tärkeämpää työntekoa.
- b) Asiakkaan käyttäytyminen: Asiakkaat ovesta sisään astuessaan kierrättävät katseensa ympäri myymälää, kulkevat eteenpäin tietämättä suuntaa mihin olisi mentävä, mutta eivät vahingossakaan luo katsettaan myyjään, jotta hän ei vain ”taker-tuisi” heihin tai kysyisi heiltä mitä haluavat ja aloittaisi myyntipuhettaan.
- c) Asiakkaan käyttäytyminen: Asiakkaan yhteystietoja täytettäessä asiakas empii antaa puhelinnumeroaan tai sähköpostitietoaan (luottamuspula, yksityisyyden menettäminen).
- d) Myyjän käyttäytyminen: Yrityksellä ei ole tarjota valikoimissaan asiakkaan tarvitsemaa tuotetta tai palvelua, jolloin todetaan vain, että: ” voi voi ei ole, toivot-tavasti löydätte jostakin”.

Tällaiset tilanteet muutettuna asiakaslähtöiseksi ajatteluksi AS–Huollon tarpeisiin:

- a) ja b) ja c) antamalla asiakkaalle aikaa, kuuntelemalla asiakasta rauhassa ilman myyviän myyntipuheita, kasvatetaan luottamusta ja vahvistetaan sitoutumista, sekä motivaatiota, jolloin päätöksenteosta voidaan asiakkaan ehdoin neuvotella yhdessä. Yrityksen lähettäessä välillä tiedottavaa postia hintaa markkinoivan pos-tin sijaan (asiakasta huomioivaa) esimerkiksi; auton ilmastointikanava on otolli-nen kasvualusta bakteereille, kanavat olisi desinfioitava aika-ajoin.... Moottori-jarrutus säästää jarrupaloja, mutta liian vähäinen jarrujen käyttö ei puhdistaa jarru-levyjen pintaa, vaan pinta pääsee ruostumaan huonoon kuntoon.... Tällainen

posti ei varsinaisesti myy mitään, mutta kertoo kuluttajille yrityksen olemassaolosta ja siten ”myy” hyvää mielikuvaa yrityksestä ja kasvattaa kuluttajien luottamusta. Toimintatapa on positiivisempi ajatusmalli keskiostoksen nostamiseksi kuin tarjota ”tyrkky” – eli myynninedistämistuotteita (lasinpesunesteitä, ajovalopolttimoita, tuulilasin sulkia). Asiakasta huomioimalla asiakas saadaan käymään hoitamassa kaikki auton elinkaari –, että kalenterivuoden tuomat käyttötarpeet, kun yritys tiedottaa luomansa luottamuksen puitteissa asiakkaalle tarpeesta ja asiakas on kiitollinen huomioimisesta. **d)** Asiakasta pyritään palvelemaan silti: esimerkiksi neuvomalla kilpailevien yritysten yhteystietoja (annetaan positiivinen asiakaskokemus ylittämällä hänen odotuksensa).

Taulukko 8. Erilaisia asiakaskokemuksia (Soveltaen Löytänä & Korteso 2011, 46).

	Yllätyksen taso suhteessa asiakkaan valintoihin	Esimerkki ravintolasta	Esimerkki kohdeyrityksestä
	Yritys päättää kaiken asiakkaan puolesta. Onnistuessaan upea elämys, epäonnistuessaan kamala kokemus. On siis hyvä sopia tästä asiakkaan kanssa etukäteen.	<i>Asiakkaalle tuodaan pöytään tämän suosikkidrinkki pyytämättä.</i>	<i>Asiakkaan autoon sisätilaan tehdään omenantuoksuinen raikastuskäsittely pyytämättä.</i>
	Yritys suosittelee, mutta asiakas päättää. Asiakas on tyytyväisempi kuin perustilanteessa, jossa ei suositella.	<i>”Viimeksi piditte Manhattanista. Laitetaanko sellainen?”</i>	<i>”Vuosi sitten huollossa toivoinne matkustamon käsittelyä omenantuoksuisella raikastus aineella, tehdäänkö samanlainen käsittely myös nyt tällä kertaa?”</i>
	Yritys ei suosittele, joten asiakkaan on vaikea päättää. Asiakas on silti perustyytyväinen, koska hän on tottunut tähän käytäntöön. Tiedostavimmat asiakkaat voivat olla myös kriittisimpiä.	<i>”Mitä juotavaa saisi olla?”</i>	<i>”Millainen huolto tällä kertaa autollemme tehdään?”</i>

Asiakasuskollisuusohjelman avulla etsitään asiakkuudessa olevia asiakkaan pelkäämiä riskejä. Riskit pyritään vähentämään ja välttämään, jotta ne eivät vaikuta uskollisten asiakkaiden käyttäytymiseen ja pois lähtemiseen. Ohjelmalla segmentoidaan ja tehdään asiakasvalinnat, määritellään asiakkuuden laatu ja sisältö. Kun asiakasuskollisuutta saavutetaan ja saadaan asiakkaat säilymään, on mahdollista saada liiketoiminta tuottamaan

4.6 Sitoutuneisuuden portaati

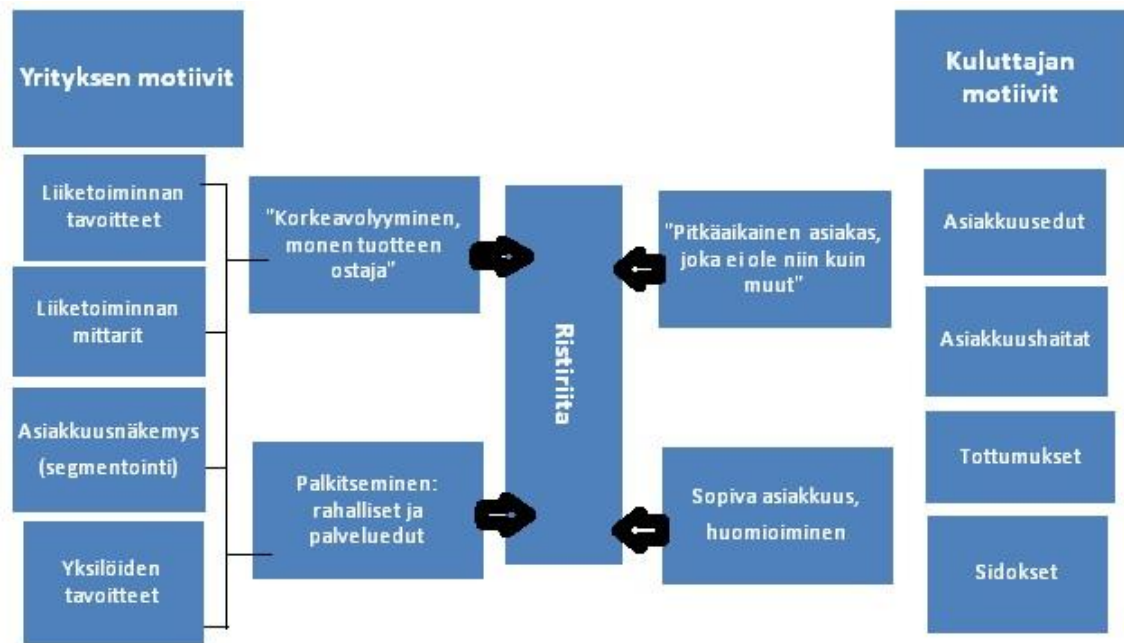
Mainonnassa puhutaan AIDA-mallista (attention, interest, desire, action), jossa asiakas kokeilun kautta luo mielikuvaansa ja luottamustaan organisaatioon. Kokeilun jälkeen asiakassuhde saattaa jäädä kokeiluksi, voi kehittyä sitoutumiseksi joka odotusten täyttymättömyyden johdosta hiipuu hiljaa pois tai voi muodostua uskolliseksi asiakkuudeksi. Asiakasuskollisuuden luomisella parhaimmassa tapauksessa asiakkaasta tulee organisaation puolestapuhuja. (Arantola 2003, 33.)

Aiemmassa asiayhteydessä olen todennut, kuinka sitoutumisen ohjaileminen ja myötäily on helpompaa, kun se on asiakkaan harrastuksen, intohimon tai esimerkiksi elämäntavan luomaa, sillä silloin siinä on mukana kuluttajan halu ja tahtotila. Kuluttajilla elämäntilanteet saattavat estää tekemästä ostopäätöksiä, mutta silti tietoa, muutoksia, tarjontaa ja kehitystä seurataan koko ajan oman ostoaikeen toteuttamiseksi (haave, pitkäaikainen suunnitelma, tiedossa oleva tuleva tarve), jolloin hetken ollessa hyvä, ilman kiinnostuksen herättävää markkinointiakin tullaan toteuttamaan omia suunnitelmia. Kun tarjotaan palveluja ja tuotteita, johon näin suurta tahtotilaa ei saada luoduksi, on sitoutumisen vahvistamiseen käytettävä perusteluja (herätetään tarve, motiivi), kiinnostavuutta (yksilöity, ”asiakkaan näköinen”, asiakkaan tarpeen täyttävä eli ei liikaa eikä liian vähän) ja tukea (edut). On oltava selvillä siitä mikä on se asia, joka vaikuttaa asiakkaaseen eniten. Onko se esimerkiksi hinta, palvelu vai kiinnostus?

Asiakkuuden johtamisessa on puhuttu asiakkaan ostokäyttäytymisen seuraamisesta erilaisia strategioita ja kehitystä ohjaavana työkaluna. Ostokäyttäytyminen on eräänlainen kertomus, luonneanalyysi kuluttajasta, mutta on hyvä muistaa, että se on myös ikään kuin organisaation katsoisi itseään peiliin. Millaisiin asioihin organisaatiossa uskotaan, luotetaan ja mihin ei? Onko organisaatio haluttu ja kiinnostava, vai pelkkä tottumus? Onko organisaatio olemassa vain koska sen asiakkuudessa on pakko olla?

5 Asiakasuskollisuuden mittaaminen

Asiakasuskollisuuden johtamista suunniteltaessa ja johdettaessa vaikuttaa yrityksen uskomukset ja oletukset tehtäviin päätöksiin. Strategiaprosessin avulla näitä asioita voidaan käsitellä syvällisemmin, nähdään asiakasuskollisuus eri tilanteissa mitä ja miten:



Kuvio 3. Strategiaprosessi asiakasuskollisuuden johtamisen ohjaavana työkaluna (suora lainaus Arantola 2003,142)

Asiakasuskollisuutta arvioidaan organisaation näkökulmassa tavallisesti tarkastelemalla kulutuksen määrää, kun taas asiakas mieltää uskollisuuden pitkällä asiakkuudella. Keinojen ja tapojen keksiminen asiakkuuden asenteiden ja tunnepohjan mittaaminen uskollisuuden määrän arvioimiseksi on haasteellista. Pohtimalla syitä asiakkuuden sidoksiin ja motiiveihin (aiheesta luvussa 2) voidaan arvioida asiakkaan käyttäytymisen syitä (esimerkiksi vaikuttaako asiakkuuteen enemmän hinta vai palvelu) sekä sitoutumisen tasoa (tottumus, tapa vai kiinnostus). Tämän avulla käyttäytymistä voidaan pyrkiä ennustamaan ja vahvistaa asiakkuutta. (Arantola 2003, 147.) Pohtimisen apuna voidaan käyttää strategiaprosessia, joka on kuvattu kuviossa 3.

Kulutuksen määrää käytettäessä mittarina (uudelleen ostamisen ajattelutapa) ajattelu painottuu herkästi markkinaosuuden tutkiskeluun, ei asiakasuskollisuuden tutkimiseen.

Markkinaosuuden tutkiminen kertoo mitä asiakaskannassa ja asiakkuudessa tapahtuu, mutta ei miksi, vaan mittaavat asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä ja asiakaspoistumaa. Mittareita tulisi asettaa mittaamaan kuluttajien asenteita; mitä asiakkaat ovat mieltä yrityksestä, brändistä, myymälästä, palveluhenkilöistä, käyttäytymismallista, jolloin ajattelutapa olisi asiakkuudessa. Arantola mainitsee kirjassaan asiakastytyväisyyden yhteydessä amerikkalaisen tutkijan Susan Keaveneyn tehneen vuonna 1995 tutkimuksen, jossa toimittajan vaihtamisen syyt yleisyysjärjestyksessä ovat ”hinta, palvelun käytön hankaluus, epäonnistuminen peruspalvelussa, epäonnistuminen asiakaspalvelussa, epäonnistuminen palveluongelman hoitamisessa, kilpailu, eettiset ongelmat tai vaihtaminen muusta kuin omasta tahdosta”. Mittaamalla asenteita johdetaan asiakasriskejä, pyritään havaitsemaan asiakkaat, jotka herkästi saattavat vaihtaa kilpailijalle. Kun nämä asiakkuudet tunnistetaan (hiipuvat asiakkuudet ja asiakkuudet jotka eivät valita vaan ennemmin vaihtavat toimittajaa) pyritään ymmärtämään syy, jonka jälkeen tehdään suunnitelma jolla nämä syyt korjataan ja korjaamisen jälkeen tutkitaan toteutuiko tavoitteet (mitataan uskollisuuden syyt ja seuraus eli asiakkaan odotukset asiakkuudesta ja toteutuiko asiakkaan odotukset). Mittareita asetettaessa pohditaan oman yrityksen näkökulmasta mitkä määritelmät kuvaavat asiakaskunnan tasoa (yrityksen kaikkia asiakkaita), asiakkuustasoa (kertoo yhden yksittäisen asiakkaan asiakassuhteen kehittymisestä) sekä kohtaamistasoa (kuinka paljon asiakkaita tavoitetaan esimerkiksi suoramainonnalla tai asiakaspalvelu/neuvonnan kohtaamisessa (contact center)). (Arantola 2003, 35–38.) Mittarin olisi hyvä olla määrittämässä myös sitä mitä palvelukanavaa asiakkaat ovat käyttäneet ja miten monta kertaa. Esimerkiksi montako puhelua on tullut kuukaudessa? Kuinka monta kävijää on yrityksen kotisivuilla ja montako asiakasta on käynyt myymälässä viikon aikana (tieto on kanava-kohtaista)? Sekä mihin kampanjaan tämä asiakas on vastannut (asiakas- ja sisältökohtaista tietoa)? Ja mistä aiheesta saamme asiakaspalautetta (prosessikohtaista tietoa)? (Arantola 2003, 43.)

5.1 Muistijälki ja mittarit

”Muistijäljet ovat hermoverkossa olevia pysyviä reittejä, joissa säilyy elämän varrella kerätty tieto ja taito.” Kokemuksia voi mitata kahdella tapaa sekä aktiivisella että passiivisella kysymyksen asettelulla:

”Aktiivisessa kysymyksen asettelussa asiakkaalle annetaan yrityksen logo, nimi tai valokuva myymälästä ja kysytään, millaisia kokemuksia hänellä on tästä yrityksestä. Tällä keinolla voi mitata pysyvää muistijälkeä eli sitä,

onko asiakkaalla mielikuvaa kyseisestä yrityksestä”. ”....passiivisessa kysymyksen asettelussa asiakasta pyydetään nimeämään tietyltä toimialalta niitä yrityksiä, joista hänellä on joko positiivinen tai negatiivinen mielikuva. Jos asiakkaalle ei tule jotain yritystä mieleen lainkaan, kyseinen yritys on epäonnistunut muistijäljen luomisessa”. (Löytänä & Korteso 2011, 48.)

Nobel-palkitun psykologin Daniel Kahnemanin teorian mukaan kokemuksen tuntemus on positiivinen tai negatiivinen kohtaamisen huippukohtien perusteella. Huippukohtat tunnetaan kohtaamisen alussa ja lopussa, joten asiakkuuden kosketuspintojen kehittämistä on hyvä keskittää näiden kohtaamiskohtien positiivisen kokemuksen luomiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 117–118.)

Jotta mittareita tulee käytettyä ja jotta niistä saadaan haluttua tietoa, on niiden suunnitteluun ja asettamiseen käytettävä aikaa. On tutustuttava aiheen teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin, riittävän ymmärryksen saamiseksi omien mittareiden tärkeydestä ja tuottamasta tiedosta.

5.2 Kohdeyrityksen huoltoasiakkaan kosketuspistepolku

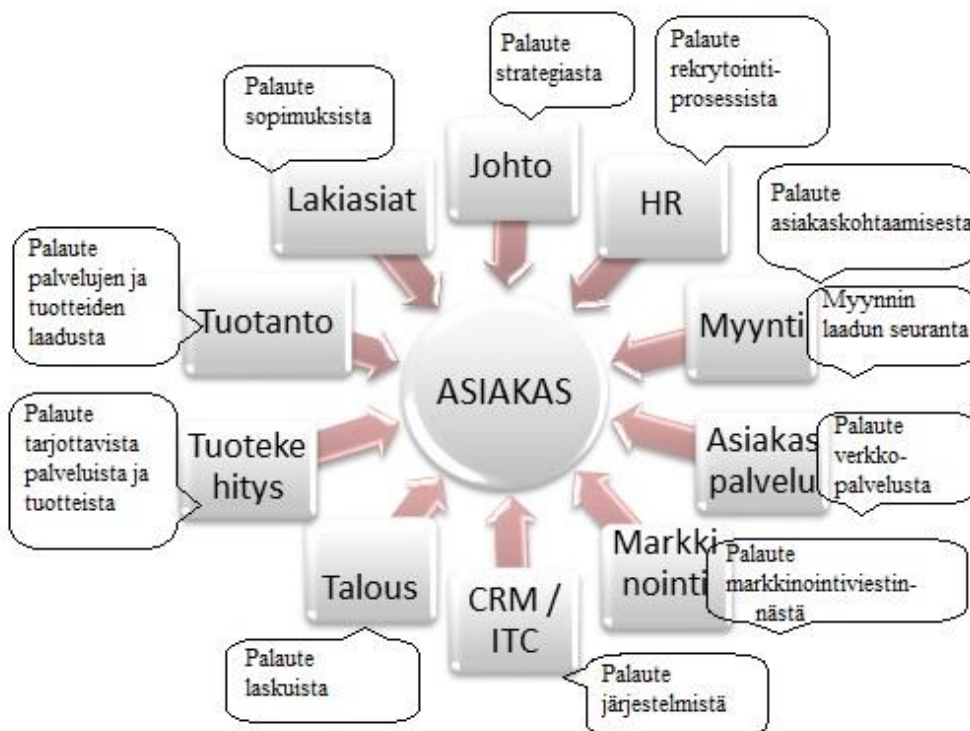
Kuvio 4 kuvaa **AS-Huollon** asiakaspolkua, jossa aluksi asiakas tekee kustannusarviopyynnön yrityksen nettisivuilla, puhelimitse tai sähköpostitse -> asiakas saa kustannusarvion esimerkiksi sähköpostiinsa -> asiakas vahvistaa kustannusarvion hyväksynnän, sekä varaa ajankohdan -> asiakas saapuu ja jättää auton parkkipaikalle -> astuu myymälään -> jättää avaimet töidenvastaanottoon ja kohtaa palvelun -> siirtyy odotustilaan -> odottelun aikana on tarjolla kahvi-, tee-, kaakao-automaatti ja urheilu- sekä aikakauslehtiä luettavaksi, hänellä on käytössään myös asiakas wc -> saa valmistuneen huoltoselvityksen ja maksaa huollon -> asiakas noutaa auton parkkipaikalta.



Kuvio 4. AS-Huollon asiakasrajapinnan kosketuspisteet (Löytänä & Korteson 2011, 115).

Yhtenä mittarina pidetään tietoa siitä, miten paljon organisaatiolla on niin sanotusti puolestapuhujia (asiakaskunnan taso) eli suosittelua ja tuttavien positiivisia puheita (”word of mouth”). Kun organisaatio käyttää tätä asiakkuusjohtamisessaan asiakkaan sitoutumisen, motivaation, uskollisuuden vahvistamiseen (tarjoaa asiakkaalle etuja siitä, että asiakas saa hankituksi ystävänsä, tuttavansa mukaan asiakkaaksi) pystytään tänne asettamaan mittareita esimerkiksi suostuttelija sitoutuneisuudesta (asiakkuustaso) ja siitä kuinka hyvä asiakkaiden tavoittamistapa tämä on eli miten paljon asiakkaita tätä kautta saadaan (kohtaamistaso). (Arantola 2003, 40–41.) Laadullisena ja subjektiivisena mittarina käytetään siis asiakkuuden asennetta (eikä ostoskäyttäytymistä). Jotta näihin asenteisiin voitaisiin vaikuttaa (esimerkiksi mielikuvan muutokseen, joka vuorostaan vaikuttaa sitoutumiseen) on pyrittävä ymmärtämään asenteen sisältöä. Tutkiskelua tehdään pohtimalla ja laatimalla väittämiä, ja muodostamalla johtopäätöksiä väittämien vastausten perusteella.

AS–Huollossa olisi mahdollista toteuttaa tällainen mittari liittämällä huollon maksun yhteyteen asiakkaalle etukortti, jonka hän voi käyttää seuraavalla käynnillä (etukortista etujen yhteydessä luvussa 3.4). Ajantasaista tietoa antavana mittarina AS–Huollossa voisi toimia kaikille yrityksen uusille asiakkaille käynnin yhteydessä autoon jätetyn muutaman kysymyksen sisältävä tyytyväisyyskyselykortti, jonka palauttamisesta on tehty mahdollisimman yksinkertaista, helppoa ja vaivatonta ennakkoon maksetun postimaksun ansiosta (kyselykortista luvussa 6.2.).



Kuvio 5. Esimerkki mittareiden sijoittuminen jatkuvan palautteen saamiseksi (soveltaen Löytänä & Korteso 2011, 198).

Mittareiden asettamisen haasteena on asettaa ne siten, että saadaan tietoa asiakkuudesta eikä markkinaosuudesta tai teknisestä laadusta (kuvio 5). Asiakkuusajattelussa lähtökoh- tana on asiakasvalinta, siten mittaria asettaessa tulisi miettiä mikä asiakkuudessa on yri- tykselle tärkeää (arvo)? ”Mikä on meille hyvä asiakas? Millaiseen tulevaisuuteen us- komme?” (Arantola 2003,156).

5.3 Oman toiminnan syvällisen tutkimisen apuna Benchmarking

Oman toiminnan kehittämisessä Benchmarking–yhteistyö toisen yrityksen kanssa (joka ei ole suoranaisten kilpailija) on mahdollisuus oman toiminnan syvälliseen läpikäymiseen ja uudenlaisen näkemyksen saamiseen. Toisen yrityksen toiminnan tutkimista apuna käyttäen voi löytää innovatiivisia ajatuksia ja omasta toiminnasta toimimattomuuden– tai epäonnistumisensyitä, käyttää toisen yrityksen hyviä tapoja toimia oman toiminnan ke- hittämiseksi (Karttunen, S. 2010,44). ”Benchmarking–ajatusteemalla” pelkästään toisen alan tutkimuksia ja teoksia lukemalla voi asettua asiakkuuden aiheeseen erilaisesta näkö- kulmasta ja saada etäisyyttä omaan mielikuvaan asiakkuuksista.

Benchmarking–ajatusteemalla esimerkinä olen hakenut teoretietoa miten teknologiante- ollisuus ajattelee palveluliiketoiminnasta tämän hetkisessä muutosmurroksessa. Hyöty- läinen ja Nuutinen kirjoittavat kirjassaan näin:

”...tarkastellaan palveluliiketoiminnan muodonmuutosta jatkumona. Sen alkupäässä, jossa toimitaan edelleen ”tuotteiden myyntiperusteisessa” liike- toimintakonseptissa, on nykytoiminnan parantaminen ja laajentaminen pal- velujen avulla. Jatkumon loppupäässä on liiketoiminnan periaatteen ja koh- teen muuttaminen radikaalin muodonmuutoksen kautta.” ”Olennaista on myös, milloin herääminen uudistumisen tarpeeseen tapahtuu.” ”Selkeä kriisi nykyliiketoiminnassa havahduttaa nopeasti, mutta silloin liikkuma- vara ja voimavarat voivat olla jo melko rajatut.” ”Jos yrityksellä menee hy- vin, koetaanko ”rämpäiset” ajatukset uhkana, varsinkin jos ne menevät johdon ”mukavuusalueen” ulkopuolelle?” (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 13.)

Heidän kirjoittamansa kirja tukee näkemystä siitä, että palvelun kautta on yritysten pyrit- tävä hakemaan erilaistumista, niin sanotusti rämpäisilläkin ajatuksilla on uskallettava innovoida ja kokeilla rajoja.

5.4 SWOT

Arantola kuvaa kuluttajan näkökulmasta asiakasuskollisuutta muun muassa näin:

”Kuluttajan mielestä asiakasuskollisuus on sitä, että hän valitsee toimittajan tilanteessa, jossa on muita tarjoajia yhtä helposti saatavilla, ja kun tietää, että nämä vaihtoehdot ovat käsillä. Ellei vaihtoehtoja ole, ei toimittajan valitseminen ole uskollisuutta. Siinä tilanteessa ei välttämättä koeta edes asiakkuutta – käydään vain ostamassa. Vähittäiskaupasta puhuttaessa asiakasuskollisuus on siis sitä, että menee tietoisesti aina samaan ruokakauppaan vaikka tietää, että ihan yhtä hyvin voisi mennä naapuriin.” (Arantola 2003, 117.)

Tänä päivänä asiakas olettavat jo tiettyjen perusasioiden täyttyvän, joten näiden perusasioiden päälle hän vasta muodostaa odotusarvonsa. Yrityksen on verrattava toimintaansa alan muihin toimijoihin, pystyäkseen näkemään perustason joka sen täytyy voida tarjota, ja jotta voi olla kilpailussa mukana (joka ei kuitenkaan vielä tee siitä erilaista eikä tuota kilpailuetua).

Asiakassegmentoinnilla saadaan näkemys liiketoiminta-alueen asiakaskunnasta, jotta tämä tieto saadaan, on suoritettava asiakkuusarvokyselyjä alueen kuluttajille sekä teetettävä asiakastyytyväisyyskyselyjä palveluja ostaneille. Asiakassegmentointitieto auttaa näkemään resurssien tarpeen ja riittävyys.

SWOT tulisi sisältää kysymyksiä, joihin pohditaan vastauksia:

1. Toiminnan perusasioiden tilasta alueen kilpailijoihin nähden eli onko kilpailustrategia selkeä (pystyykö yritys tarjoamaan, millainen on palvelujen laajuus, vaativuus, hintataso?).
2. Resurssien tilasta segmentoituihin asiakkaisiin nähden (ovatko pysyvät segmentit kannattavia, pystyykö yritys kohdistamaan kunkin asiakassegmentin pitämisen kulut oikein, odottavatko asiakkaat kokemuksia?).
3. Millaiset liiketoimintatavoitteet yrityksellä oikeasti on (millaisessa bisneksessä), tuottaako se vain palveluja, toimittaako se tuotteita, myykö halvimmalla hinnalla vai luoko odotukset ylittäviä kokemuksia: pystyykö luomaan kokemuksia, jotka ovat uniikkeja ja jotka antavat mahdollisuuden erottua (brändit ei tulevaisuudessa riitä)? (Löytänä & Korteso 2011, 41.)

6 Asiakaskokemus ja asiakasuskollisuus kohdeyrityksen asuinalueella

AS–Huollon pyrkimyksenä oli tutkimuksen avulla ymmärtää millä kriteereillä asiakas valitsee asiakkuutensa sekä asiakasuskollisuutensa. Keskeisintä oli saada tietoa alueen kuluttajien käyttämistä autokorjaamoista, heidän hintamielikuvastaan autokorjaamoista, sekä mitkä olisivat niitä asioita jotka vaikuttavat siihen, että he valitsevat käyttämänsä korjaamon. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla **AS–Huollon** lyhyen aikavälin tavoitteena on kehittää keinoja kuluttajien tavoittamiseen ja uusien asiakkuuksien solmimiseen, sekä pitkän aikavälin tavoitteena on kehittää tarjottavan palvelun sisältöä, käytännön osaamista ja työtapoja asioilla jotka luovat asiakasuskollisuutta. Valitsemalla kvalitatiivisen tutkimusmuodon (laadullinen) sekä teoreettisen (teorialähdemateriaali), havainnollisen ja induktiivisen tavan (yksittäiset, yksityiset asiat johdetaan yleisiin merkityksiin), oli tarkoitukseni saada hyvä kerronnallinen kuvaus kvantitatiivisen kyselytutkimuksen aineiston ja yksittäisten havaintojen sekä teorialähteiden näkemysten kanssa.

Tämän tutkimuksen empiirisen tutkimuksen osioon kuuluu kyselytutkimus, jossa lähtöosoiteotantana sekä satunnaisotantana valitsin lähialueen kadut joilla jaoin kirjallisena kyselynä kotitalouksien postilaatikoihin sadalle taloudelle (vastauksen palautti kolmekymmentä) ja viidentoista kilometrin päähän neljällekymmenelle taloudelle (vastauksen palautti seitsemäntoista). Jaoin materiaalin perjantai–iltana, jonka kuluttaja palautti takaisin postilaatikkoonsa lauantai–iltan mennessä, ja pois keräämisen suoritin sunnuntaina, jolloin muuta postia ei oletettavasti kuluttajan laatikossa olisi. Kyselyn jaoin myös sähköisenä verkkokyselynä niin kutsuttuna ”kaverijakoina” Facebookkiin laitettun linkin kautta ystäväni avustuksella noin kuudensadan kuluttajan nähtäväksi (vastauksia palautti kuusitoista). Linkin samaan kyselyyn jaoin myös tekstiviesteinä tuttavien älypuhelimien kahdellekymmenellekuudelle henkilölle (vastauksen palautti kaksikymmentäviisi) ja kasvotusten linkkiosoitteen annoin neljälle vastanneelle. Kyselytutkimusta laatiessani otin huomioon, että kyselyssä yrityksen tiedontarpeen ohella on luotava vastaajalle motiivi kiinnostua kyselystä (ja luopua hetkeksi vapaa–ajastaan), joten lisäsin vastaajalle vapaaehtoisuuden mahdollisuuden jättää sähköpostiosoitteensa kyselylomakkeen loppuun ja siten osallistua Kotkan kaupungin teatterilippujen arvontaan (liput kustansin tutkijana itse).

Vastanneiden lukumäärä oli lopulta yhteensä 92, joka nosti esiin kysymyksen aineiston riittävydestä. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen en tutkimuksella pyrkinyt tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan tutkimuksen kohteena olevan asiakkuuden ja asiakasuskollisuuden syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto saavuttaa tietyn rajan ylittäessään kylläntymispisteen eli samankaltaiset havainnot alkavat toistua, eikä uuden aineiston kerääminen tuo enää uusia havaintoja. Kyselytutkimuksen aineistoa analysoidessani kysymyslomakkeittain, osoitti vastausten samankaltaisuus tämän kylläntymispisteen ylittyneen. Kysymyksiin vastanneet edustavat erilaisia taustoja omaavia talouksia, he ovat eri-ikäisiä, miehiä ja naisia, ammatiltaan erilaisia, talouden koot vaihtelivat yksin elävistä aikuisista lapsiperheisiin, jolloin katsoin aineistoa olevan riittävästi tätä tutkimusta varten. Kyselytutkimuksen kysymykset muodostin kvantitatiivisen eli määrällisen kyselyn kaltaiseksi sekä sen analysoinnissa käytin määrälliselle tutkimukselle tyypillistä lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvaa tapaa ilmaista tutkittavaa asiaa. Excel-ohjelmaan kirjasin vastaukset haluttuihin kysymyksiin, ohjelmassa suoritin laskutoimituksia, jolloin sain kokonaismääriä, prosenttuaalisia määriä sekä graafisia kuvaajia havaintojen määristä. Menetelmän avulla pyrin havainnollisesti kuvaamaan lähialueen kuluttajien asiakasuskollisuutta, kuinka kuluttajat käyttävät toimialan palveluja, ja kuinka heidän mielipiteensä painottuvat toimialan tarjoamista palveluista ja palveluntarjoajista. Analyysillä tarkoitukseni ei kuitenkaan ollut saada kvantitatiivisen tutkimuksen määrällisiä vastauksia, vaan tuoda tukea laadulliseen tutkimukseen: ymmärtää tutkimuksen kohdetta, sen käyttäytymisen ja päätösten syitä, saadessani määrällistä painoarvoa niille laadullisille asioille joita kyselytutkimuksella kohdeyrityksen tarpeisiin hain.

Kysymykset laadin tutkimuksen tarpeen mukaisesti ennen tutkimuksen teoriaan tutustumista, näin tieteen teoria ei päässyt vaikuttamaan kyselytutkimuksen muokkaantumiseen. Esitettävien kysymysten määrän ja sen myötä sisällön, laadin sellaiseksi, että siitä ei muodostunut aikaa vievänä este muutoin palautehalukkaalle vastaajalle. Keskityin kysymysten teossa siihen mitkä olennaisimmat asiakasuskollisuuden merkitykset ovat kyseisellä alalla mahdollisia. Käsittelin niissä myös kyselyn taustaksi kuluttajien rahan käyttöä verraten talouden muihin välttämättömiin kuluihin, ajatellen tiedon tekevän asiakasuskollisuuden analysoinnista ymmärrettävämpää (esimerkiksi jos taloudessa on suuria kuluja ei varat riitä useisiin asiakaskäyntikertoihin). Kyselyn vastausten analysoinnin aloitin lukeamalla lähdemateriaalista teoriapohjaa, jonka avulla hain vastauksista yhdenmukaisuuksia ja eroja aineistoon nähden.

Kysymysten asiakasuskollisuutta käsittelin seuraavilla kysymyksillä (ks. liite 1 kyselylomake):

Kysymysaihe, **kriteerit jotka vaikuttavat valintaani ovat:**

19. Tuttu paikka jossa olen käynyt jo vuosia....

valitsen sen aina vertailematta muita / tiedän että muilla on halvempaa, mutta haluan silti mennä sinne / sieltä saan vakioasiakkaana alennusta / ei merkitse, vaan valitsen sen jossa on tällä hetkellä edullisin tarjous / muu: _____

20. Huoltopaikkani valintaan on vaikuttanut / voisi vaikuttaa:

sijainti lähellä hyviä kulkuyhteyksiä tai tarjolla on sijaisauto / sijainti lähellä kotia tai työmatkaa / mahdollista saada huoltoon noutopalvelu / mahdollista saada ostokseni laskulle / vakioasiakkaan etuja ja tarjouksia / hinta ratkaisee / muu: _____

Tutkimusteoriaan tutustumiseni jälkeen ymmärsin, että myös kysymys numero 15 käsittelee asiakkaan uskollisuutta, vaikka olin sen kysymystä laatiessani ajatellut vain markkinointia ohjaavaksi tiedoksi.

Tavat ja tottumukset huoltopaikassa:

15. Mainontaa auton huoltohinnoista ja –tarjouksista seuraan:

vain kun huolto ja katsastusaikani ovat lähellä / kaiken aikaa, sillä autoilu kiinnostaa minua / en juurikaan seuraa mainontaa, kysyn kustannusarvion itse tarvittaessa

”Asiakastyytyväisyystutkimus pitäisi positioida (profiloida) pikemminkin asiakaspalvelun tutkimukseksi, jonka perspektiivi kattaa sekä menneisyyden että odotukset tulevaisuudessa” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 186). Tänä päivänä ei ole riittävää kartoittaa kuluttajan konkreettisia tarpeita, vaan yrityksen on pyrittävä täyttämään myös asiakkaan toivomukset ja arvot. Asiakaskyselyjä suunnitellessa on huomioitava, että ihmiset harkitsevat usein tarkkaan mihin omaa aikaansa käyttävät sen mukaan, kuinka asia heitä kiinnostaa tai koskettaa. Tutkimuksilla kuitenkin saadaan tärkeää tietoa, jotta yritys pystyisi vastaamaan ihmisten odotuksiin ja kehittämään toimintaansa kuluttajien tarpeiden suuntaan, joten keinoja asiakkaan vastausmotiivia tukemaan on otettava huomioon kyselyjä luotaessa. ”Asiakkaan havahduttavat tekijät voi jakaa karkeasti kahtia epäkaupallisiin ja

kaupallisiin syihin” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 93). Epäkaupalliset tilanteet ovat esimerkiksi, kun asiakkaan elämäntilanne muuttuu (kuten muutto, perhetilanteet ja työtilanteet), tuote rikkoutuu, voimassa oleva sopimus päättyy, kun kuluttaja saa tietoa kirjoista, artikkeleista tai tuttavilta. Kaupalliset syyt kuluttaja tavallisesti saa mainonnasta ja myyjien toiminnasta myymälässä. Tutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa myös syistä, joiden seurauksena alueen asukkaat tavallisemmin ovat havahtuneet tarpeeseen. ”Jos todella haluat tietää, mitä asiakkaat muistavat markkinointiviestinnästä ja mikä vaikuttaa heidän ostoharkintaansa, pelkän tutkimuskysymyksen asettelulla on erittäin iso rooli” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 98). Sen lisäksi, että selvitetään asiakkaiden toiveita ja tavoitettavuutta on pyrittävä selvittämään millaiset resurssit toteuttaminen yritykseltä vaatii. Tiedon keruulla ei ole mitään arvoa, jos toteutus ei toimi suunnitellusti resurssipulan takia, joten toteutuksessa on edettävä yrityksen resurssien mukaan. ”Koska asiakkaat ovat hyvin erilaisia, on tärkeää pystyä löytämään yhdistäviä tekijöitä, joilla mahdollistetaan mahdollisemman monia asiakkaita palvelevia ratkaisuja. Liiallinen kompleksisuus (monimutkaisuus, monimuotoisuus) tekee toteuttamisesta erittäin vaikeaa”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.)

Tässä tutkimuksessani halusin nostaa esiin niitä asioita, joita lähdemateriaalieni tutkijoiden tutkimustuloksista kertovat teoriat ovat käsitelleet keskeisinä asioina. Olen tehnyt tutkimusta kysyen: onko näin myös **AS–Huollossa**? Luvuissa 6.2–6.6 kuvaan asia-aiheiden merkityksiä tarkemmin.

6.1 Kuluttajien tavat ja tottumukset AS–Huollon toiminta-alueella

Tutkimuksessa käytettyjen erilaisten kysymysten jakotavan avulla (kyselyn jako suoraan kuluttajan postilaatikkoon) sekä kyselyssä olevan mainonnan kiinnostavuutta koskevan kysymyksen avulla sain kohdeyritykselle vastauksen siitä, kuinka parhaiten kuluttajat tavoitetaan: jakamalla suorapostitus paperisessa muodossa, ajankohtana jolloin katsastus- ja huoltoajankohta lähestyy. Kuluttajien kiinnostus alan mainontaa kohtaan on vähäistä ja on suurinta vain vuotuisen tarpeen kohdalla. Lisäksi suurin osa vastanneista kuluttajista kertoi halustaan käydä tutussa huoltopaikassa, eivätkä vertaile muita vaihtoehtoja. Tämä havainto tukee myös teorialtietoa mainonnan merkityksestä asiakkaan ollessa tyytyväinen asiakkuuteensa (aiemmin luvuissa 2.1 ja 2.2): kilpailevien yritysten mainontaa ei koeta kiinnostavaksi, sillä sitoutuneisuuden vahvistumisen myötä asiakas odottaa hänen asiakkuutensa huomioitavan käyttämänsä yrityksen taholta ja saavansa samankaltaisia etuja

pitkäaikaisen asiakkuutensa johdosta. Samoin käy asiakkuuden ollessa jostakin syystä passiivista.

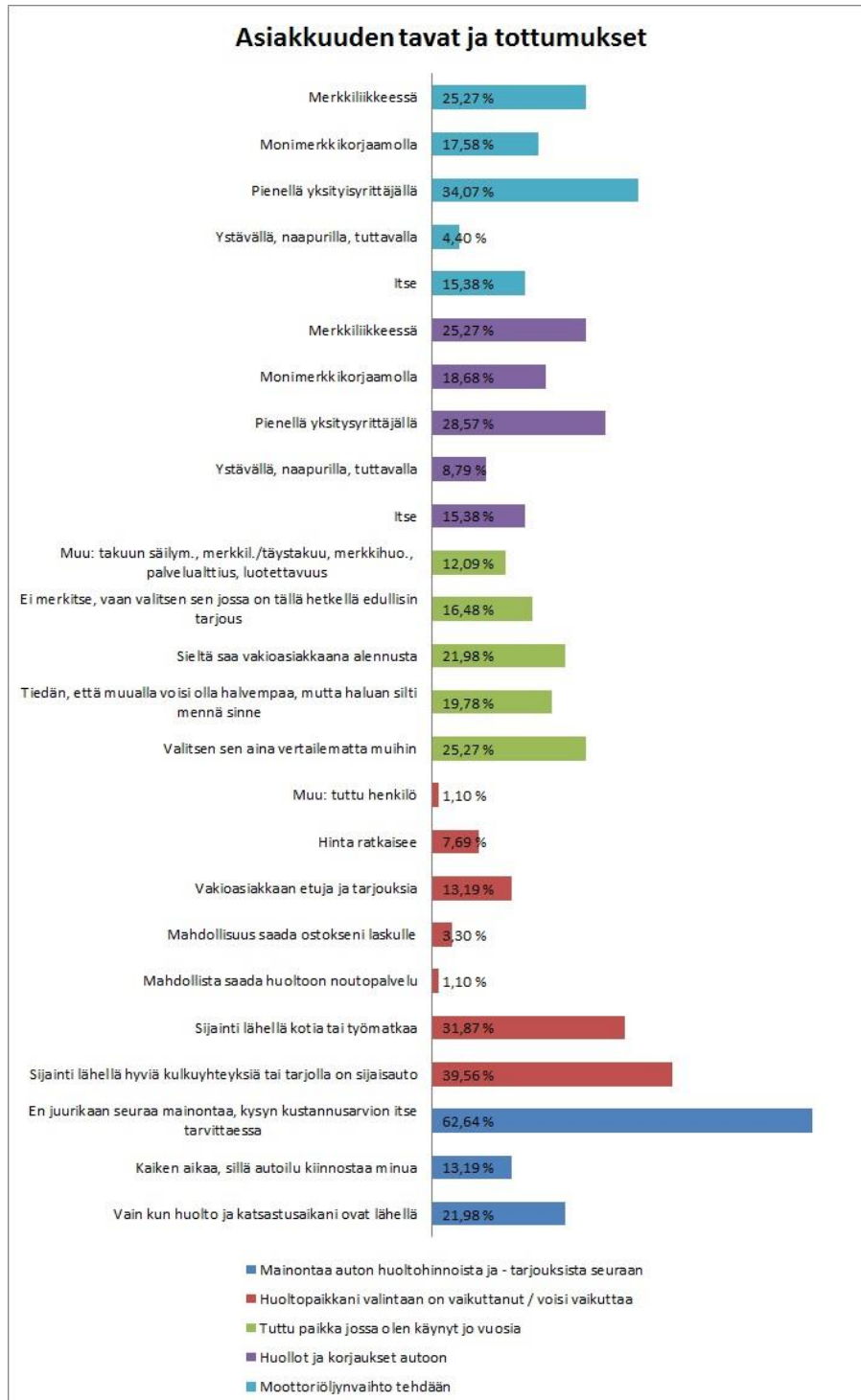
Analysoidessani kysymyksiä koskien auton ikää, talouden kokoa ja asiakkuuskertoja, hain merkitystä kuluttajan päätökseen siitä millaisen huoltopisteen hän valitsee (kertooko rahankäytön harkinnasta tms.). Talouden koolla tai sillä oliko autoja taloudessa yksi tai useampi ei ollut suurta merkitystä, vaan autot huollatettiin pääasiassa huolto-ohjelman mukaan sekä niihin käytettiin vuodessa keskimäärin saman verran rahaa eli yli 100; euroa, mutta kuitenkin alle 200; euroa.

Analysoinnissa kysymyksistä hain myös merkitystä kuluttajan tottumukselle ja tavoille pitkäaikaisen asiakkuuden tuomista eduista, hinnasta, helppoudesta sekä muusta heille mieleen tulevasta asiasta (nousisiko vastauksiin oma hyvä kokemus, tuttavien kertoma?). Riippumatta siitä asuiko kuluttaja lähellä kaupunkia tai taajamassa, merkittävää oli palvelun sijainnilla suhteessa kotiin tai työpaikkaan, hyvät kulkuyhteydet tai sijaisautomahdollisuus sekä perusteluna oli myös vakioasiakkaan tuomat edut. Sitoutumisestaan kuluttaja haluaa itse päättää eikä huoltosopimuksen solmiminen kiinnosta kuin pientä osaa vastaajista edes alhaisella 5; euron tai hieman korkeammilla 10; euron, 15; euron tai 20; euron kuukausi maksulla.

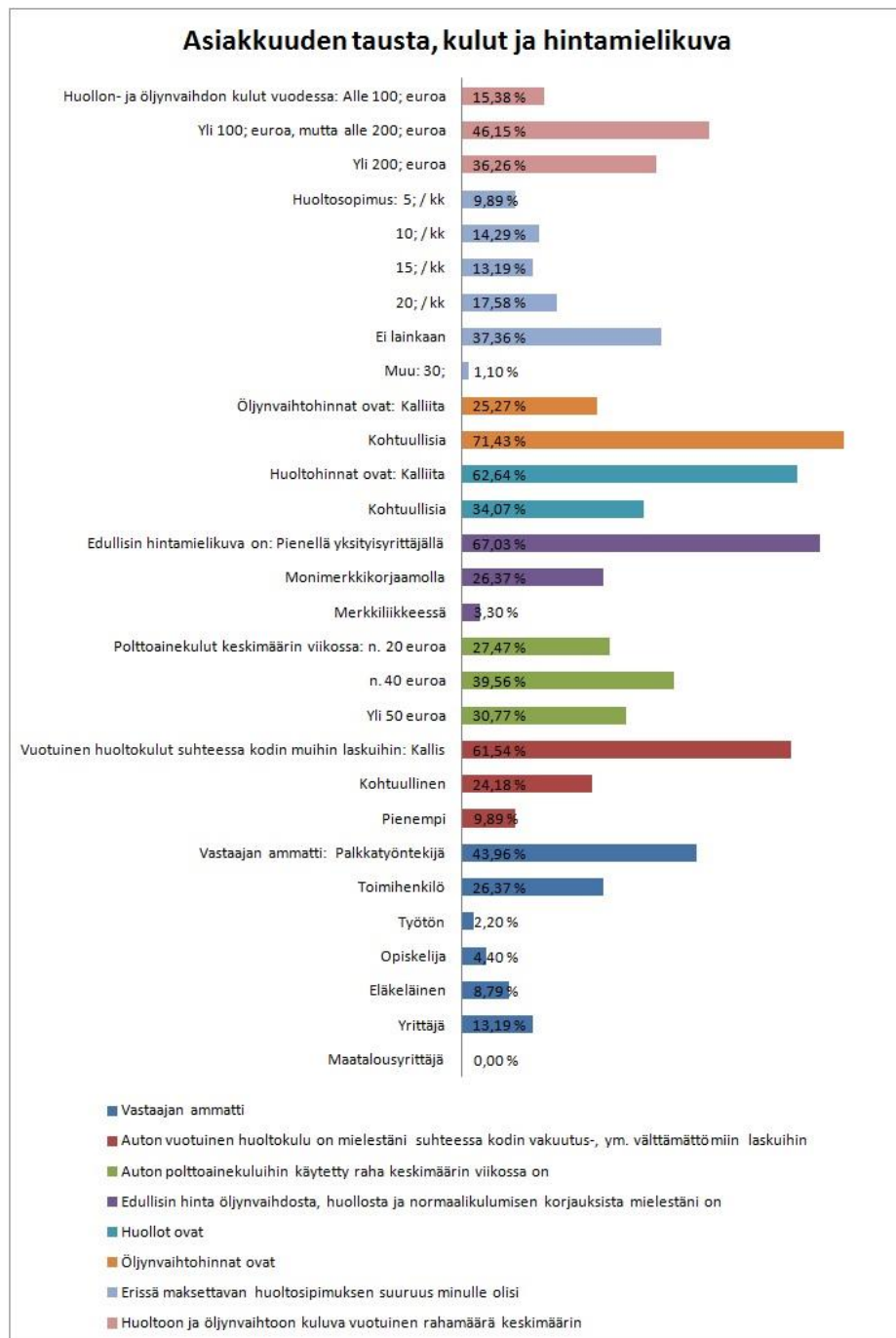
Alan tarjoamista palveluista huoltojen hintoja kalliina piti noin 62 prosenttia vastaajista, mutta kuitenkin öljynvaihtohintoja pidettiin kohtuullisina, noin 71 prosenttia oli tätä mieltä. Laajemmin kuluttajien vertaileessaan auton huoltokuluja talouden muihin pakollisiin kuluihin, pidettiin huoltokuluja kohtuullisina vastaajista noin 61 prosentin mielestä, joten auton kulujen määrää näytettäisiin pidettävän verrannollisena muihin talouden välttämättömiin kuluihin. Noin 71 prosentilla vastaajista mielikuva edullisimmasta hinnoittelusta on pienellä yksityisyrittäjältä, jolloin se on yleisemmin valittu vaihtoehto asiakkuuspaikaksi (Kuvat 1 ja 2).

Tutkimusta tulkiten kuluttajien arvostama ja tämän päivän keskeistä asia on helppous, jota **AS–Huollossa** voisi tukea lisäämällä yrityksen ja kuluttajan vuorovaikutuksen helppoutta. Yrityksessä jo voimassa olevaan internetajanvaraus-yhteydenpitoon liittämällä esimerkiksi erilaisia pakettihinnoitteluja, asiakas voisi nähdä suuntaa antavan loppusumman kysymättä erillistä kustannusarviota (esimerkkinä voisi ajatella ravintoloiden käyttämää ruokalistaa), ja näin kiireessä nähdään nopeasti ja helposti hinnat sekä palvelut.

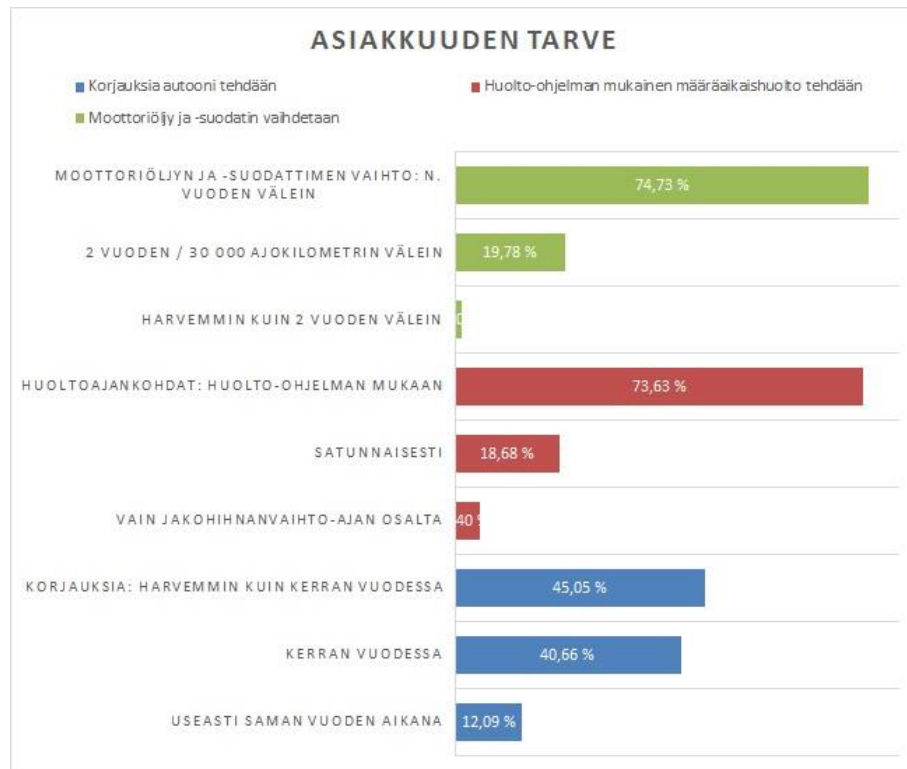
Alla olevista kuvista kuvassa 3 on kyselystä analyysi, kuinka vastaajista valtaosa huolehtii huolto-ohjelman mukaisesti autoistaan, n. 74 prosenttia käyttää säännöllisesti öljynvaihdossa ja n. 73 prosenttia käyttää säännöllisesti huollossa, jotka puolestaan kuvaavat asiakkailla olevan jatkuva tarve palvelusta.



Kuva 1. Analyysi tavoista ja totumuksista



Kuva 2. Analyysi asiakkuuden taustasta ja hintamielikuvasta



Kuva 3. Analyysi asiakkaan tottumuksesta käyttää palvelua säännöllisesti

Yhteenvetona kysymysten vastausprosenttien perusteella hinta ei kokonaisuutena ole este käyttää korjaamopalveluja, vaan asiakkuuspäätökseen ja asiakasuskollisuuteen vaikutti myös palvelun helppous eli lähellä arkista kulkureittiä kotiin tai töihin, edut vakioasiakkaana olost, aiemminkin käytetty palveluntarjoaja, sekä pieni yksityisyrittäjä muun muassa edullisena hintamielikuvana.

6.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden arvo

Asiakasuskollisuuden johtamisen on todettu olevan herkästi organisaation markkinointiviestintää, jota sen ei kuuluisi olla. **AS-Huollossa** olisi aluksi pohdittava heidän arvonsa mukaisesti mitä he hakevat asiakasuskollisuudeltaan eli mitä heille asiakasuskollisuus tarkoittaa ja mitkä asiat tarkoittavat uskollisuuden parantumista? Asiakasuskollisuudenjohtamisen tavoitteiden lisänä on pohdittava mikä on asiakkaan tunnistamisen ja asiakastiedon keräämisen merkitys sekä hyödyntämisen rooli uskollisuusohjelmassa?

Asiakkuuden johtaminen on nähtävä kokonaisuutena, ei pelkästään asiakaspalveluna, sillä muutkin toiminnot organisaatiossa tukevat ja luovat mahdollisuuksia siihen, että asiakkuusjohtaminen toteutuu ja tehostuu, segmentointi helpottuu, ja näin asiakaspalvelu voi täyttää asiakkaan odotukset, jolloin myynti tehostuu.

6.3 Asiakastyytyväisyyden seuraaminen

Asiakaspalaute auttaa kehittämään toimintaa avoimesti, eikä aina ole tärkeää tietää kuka antoi minkäkin laista palautetta. Asiakkaan saaman palvelun, työn laadun ja odotuksen täytymisen tiedon lisäksi tarvitaan monenlaista tietoa koko yritystoiminnan kehittämiseksi. Tietoa käytetään palvelun valikoiman suunnitteluun ja erilaisten strategioiden (esimerkiksi miten vahvistaa asiakkaan mielikuvia yrityksestä) sekä muutostilanteissa myymälätilan ja –sijainnin suunnitteluapuna.

Asiakastyytyväisyys kyselyt tulee pohtia ja suunnitella tarkasti, tutkittavia teemoja **AS–Huollossa** voisivat olla esimerkiksi: Palkitsemisen tai etujen sopivuus asiakkaille. Kuinka parannamme asiakasviestintämme sisältöä, millaista sen tulisi olla, ja kuinka se parhaiten tavoittaa (suoramainonnan kohdistamista)? ”Mitä uskollinen tai sitoutunut asiakas on kokenut tai tuntenut asiakkuudessaan meidän kanssamme?” Kysymyksiä tehtäessä on pohdittava myös kuinka tarkasti palvelu, itse tuotteet (tässä tapauksessa esimerkiksi eri huollot) ja mainonnan sisällöt halutaan eritellä. (Arantola 2003, 82, 151.)

Asiakastyytyväisyyskysymykset laaditaan usein liian paljon yrityksen näkökulmasta, eikä asiakkaan (millaisia tunteita asiakkaalle on pystytty luomaan, ei useinkaan selvitetä lainkaan), jolloin ei toimitakkaan asiakaskeskeisesti. Kun asiakastyytyväisyyskysymyksiä esitetään, on pyrittävä myös kehittämään yrityksen toimintoja vastausten perusteella. Kyselyiden sisältäessä aina samoja kysymyksiä vuodesta toiseen asiakkaat lakkaavat vastaamasta niihin. Kyselyihin käytettävä raha on parempi sijoittaa suoraan asiakaskokemuksen kehittämiseen tai muihin asiakkuuden seurantamittareihin (teemaa mittarit ja mitaaminen on käyty aiemmin luvussa 5.), jos asiakaskyselyitä ei aiota käyttää toiminnan kehittämiseen, tai siitä ei koeta saatavan vastaavaa hyötyä. Keskinen ja Lipiäinen toteavat tutkimuksien tekemisestä ja testaamisesta heidän kirjassaan kohdassa jossa käsittelevät eri median roolien merkityksen selvittämistä näin: ”Voit johtaa vain sitä mitä mittaat...” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 100).

AS–Huollon asiakastyytyväisyystietoa voisi seurata yrityksen uusille asiakkaille käynnin yhteydessä autoon jätetyn muutaman kysymyksen sisältävän tyytyväisyyskyselykortin avulla (jonka postimaksu on jo maksettu, joten palautekortin lähettäminen postitse on asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaista, helppoa ja vaivatonta): Mistä sait tietoa yrityksestämme: mainonnasta, internetistä, tuttavalta? Suositteletko yritystämme tuttavillesi: en lainkaan, en osaa sanoa, kyllä voisin suositella? Mitä käynnistä jäi mieleen, vaihtoehtoja esimerkiksi: asiat tuli tehtyä sovitusti, asioiden hoito ylitti odotukseni, olin pääasiassa tyytyväinen käyntiini, mutta on myös asia johon toivoisin parannusta, olin pettynyt käyntiini, käyntini yrityksessä ei vastannut odotuksiani enkä tästä syystä aio käyttää enää palvelujanne. Saman tyyppisen kyselyn lähettäminen asiakkaiden sähköpostiin parin vuoden välein myös niin sanotuille vanhoille asiakkaille toimisi mittarina sille millaiseksi mielikuvat yrityksestä muodostuvat useamman käyntikerran jälkeen.

”Erittäin tärkeä analysoitava tieto on tietää, missä vaiheessa asiakas hylkäsi tutkitun brändin, missä kohtaamispisteessä hän tuolloin oli ja miksi hän tuossa vaiheessa hylkäsi brändin ” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 131).

6.4 Asiakkuuden arvon seuraaminen

Kyselyn lähettäminen alueen kuluttajille tuo organisaatiolle tietoa asiakaskokemuksista, jota ei saateta riittävän kattavasti saada pelkästään omilta asiakkailta, sillä omat asiakkaat eivät välttämättä kehtaa kertoa koko totuutta tai heidän saattaa olla vaikeuksia pysyä niin sanotusti puolueettomana. Innovatiivisia ajatuksia voi myös tulla tätä kautta. Asiakaskokemuksia syntyy kaikessa missä asiakas ja yritys kohtaa, kaikkeen vaikuttaa mitä yritys on ja tekee. Asiakkaita on erityyppisiä, jolloin asioilla on eri ihmisille eri merkitys.

Kerättävää tietoa ovat:

1. asiakkaan sijainti
2. talouden koko
3. työtilanne, asema työssä
4. tietoa asiakkaan tarpeista (onko suurin vaikutin hinta vai palvelu)
5. asiakassuhdehistoriaa (sitoutuminen ollut tottumusta ja tapaa, kiinnostusta)
6. asiakaskokemushistoriaa (asiakkaan ja yrityksen välistä, etujen merkitys)
7. tiedon kulusta (sähköposti, puhelut, verkko, tavatessa)

Tässä tutkimuksessa käytin kyselypohjaa, jossa tarkoitukseni ei ollut syvällisesti mennä asiakaskokemuksiin, vaan kartoittaa kuluttajien tottumuksia ja arvoja. Kysely on laajempi kuin yritysکوhtainen asiakkaiden tyytyväisyyskysely, joka kahden vuoden välein esimerkiksi suorapostituskirjeellä lähetettynä, antaa yritykselle ajantasaista tietoa alueen kuluttajista yrityksen toimialalta. Tämän tutkimuksen kyselyn vastausten perusteella oletus on, että tulevat asiakaskyselyt on suorapostituskirjeenä varmin tapa tavoittaa asiakas. (ks. liite 1 kyselylomake)

”Vain ymmärtämällä tapahtumien ketjua kokonaisuutena yli palvelukanavien ja brändien voit aidosti ymmärtää, miten ja miksi asiakkaat käyttäytyvät, ja miten voit suunnitella asiakkaan matkan niin, että se konvertoi (muuntaa) myyntiä optimaalisesti” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 132).

6.5 Tulevaisuuden haasteet

Pyrittäessä selvittämään asiakkaiden ostokäyttäytymistä, haasteena **AS–Huollossa** on osaaminen ja taito asettaa, käyttää ja tulkita mittareita asiakkuudesta, jotta ei tulkittaisi vain talousraportteja ja vertailtaisi niitä yritys–ja kilpailustrategiaan, tai että mittareista ymmärrettäisiin vain tieto yrityksen sen hetkisistä markkinoista ja markkinaosuudesta. Vain näitä mittaamalla ei saada vastauksia asiakkuuden tilanteesta, eikä luotua uusia asiakkuusstrategioita ja asiakkuuden innovaatioita. Analysointia tulisi tehdä pohtien mitä asiakkuudesta saatu tulos tarkoittaa? Mihin tuloksen perusteella jatkossa tulisi keskittyä?

Löytänä ja Kortesus näkevät vuonna 2011 teettämänsä suomalaisyritysten kyselyn perusteella asiakaskokemuksen johtamisen suurimmiksi esteiksi ja hidastaviksi asioiksi yrityksissä kolme teemaa:

1. ”Asiakaskokemusstrategian puute” (esimerkiksi teoretieto eli koulutuksen puute)
2. ”Muu liiketoiminnan toimenpiteet, jotka vievät resurssit” (esimerkiksi rahan vähyys)
3. ”Kompetenssin puute asiakaskokemuksen johtamiseen” (esimerkiksi kilpailukyvyn–, osaamisen–, pätevyyden puute). (Löytänä & Kortesus 2011, 40.)

Asiakkuuden johtaminen ja kilpailu asiakkaiden uskollisuudesta vaatii tulevaisuudessa aina vain syvällisemmin mietittyjen ja luovemmin innovoitujen strategioiden luomista ja

toteuttamista. Haasteena on osata asettaa tulevaisuutta pohtien sellaisia asiakkuusohjelman tavoitteita, joita toteuttamalla saavutetaan yrityksen kokonaistavoitteet, jotka on yrityssuunnitelmissa asetettu. Haasteellista on pitää henkilökunnan koulutus ja ammattitaito tasolla, jolla voivat tuntea antavansa ja saavansa työtehtävältään sen mihin rooliin heidät on asetettu, sekä tahtoa osallistua asiakkuusohjelman toteuttamiseen yhdessä muun johtamisen kanssa eikä pitää sitä kuuluvaksi perinteiseen markkinointiosastoon. Haastetta on pitää henkilökunnan motivaatio innovatiivisena asiakkuuksien hoitamisessa, niin etteivät he tyytyisi työskentelemään liian totutusti tai muotissa, jossa kokisivat muutoksen aikaansaamisen tehokkuuden parantamiseksi mahdottomaksi ja vaikeaksi. Haaste johtamisessa on yhdistää yrityksen eri tahot, jotta kokonaisuustieto auttaisi yritystä kehittämään asiakkuuksia ja siten asiakasuskollisuutta.

”Toimitusjohtaja ja markkinointi katsovat maailmaa ensisijaisesti tulevaisuuden perspektiivistä pyrkien asettamaan tavoitteita ja mittareita, joilla pyritään ohjaamaan suunta sinne. Myynti ja asiakaspalvelu ovat erityisen tietoisia nykyhetkestä. Henkilöstöhallinto ja talousjohto katselevat peilistä menneisyyteen”. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 175.)

Keskinen ja Lipiäinen toteavat, että perinteisesti yritys seuraa pelkästään tietoa jota yritys itse kerryttää eli katsoo liiaksi sisäänpäin, jolloin muu arvokas tieto jää käyttämättä toiminnan kehittämiseksi. ”On tullut aika yhdistää sisäinen ja ulkoinen todellisuus” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 193).

6.6 Asiakassuhteen koettu arvo

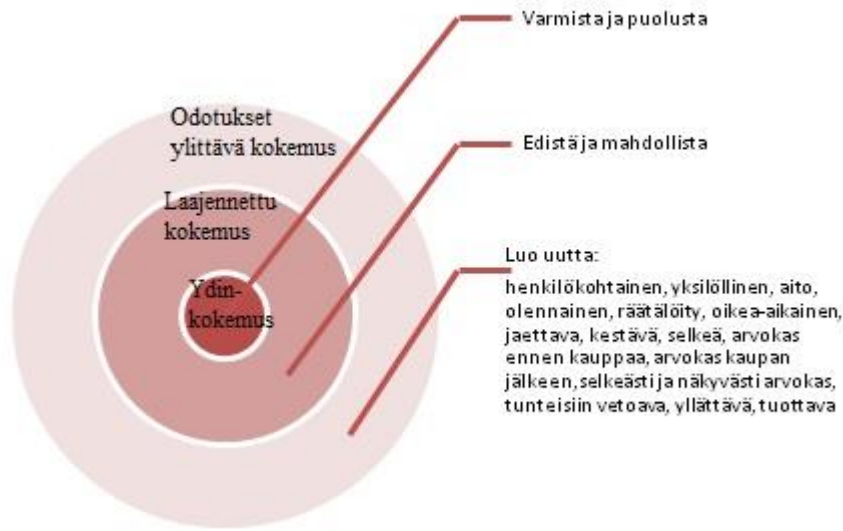
Lähtökohtana on, että jokaisella asiakkaan kohtaamisella yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa. Jokainen asiakkaan kohtaaminen voidaan tallentaa esimerkiksi CRM-järjestelmään (luvussa 4.1), josta kerätyn tiedon avulla yritys pystyy tuottamaan ideoita ja vinkkejä aikaansaadakseen lisäarvoa asiakkaan seuraavien käyntien yhteyteen.

Löytänä ja Kortesus neuvovat suunnittelemaan asiakassuhteessa seuraavia asioita:

1. Tarjoukset tehdään niin, että toimittamisen yhteydessä pystytään vielä sekin odotus ylittämään.
2. Asiakaskokemus on johdettua ja siten erottuvaa, sekä arvoa luovia kokemuksia, eikä vain satunnaista.
3. Yrityksen luomat kokemukset tulisi sisältää hedonistisia asioita, sillä päätökset tehdään tunteella

4. ”Mieti, mitkä ovat ne asiat, joista asiakkaan identiteetti rakentuu. Mitä asiakas hakee yritykseltäsi? Mitkä ovat ne tavat, joilla varmistat, että asiakaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaa?” (Löytänä & Korteso 2011, 57.)

Löytänä ja Korteson mukaan asiakkaan odotukset ylittyvät, kun kokemuksessa on jokin näistä asioista: ”henkilökohtainen” (pieniä asioita joilla yritys huomioi esimerkiksi sen hetkisen tilanteen), ”yksilöllisyyden mahdollistava” (tilanteessa voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyyttään), ”aito” (on välityttävä henkilökunnan aito asiakkuusstrategian toteuttaminen), ”olennainen” (todellisia tarpeita ja toiveita toteuttava eli ydinasioita tukevia), ”rätätöity” (asiakkaan asiakkuuden osto– ynnä muun käyttäytymisen perusteella tehdään tilanteessa joustoja ja poikkeuksellisia päätöksiä), ”oikea–aikainen” (nopeus ja laatu, asiakkaalla merkitys on, että saa juuri silloin kun tarvitsee), ”jaettava” (voi spontaanisti antaa asiakaspalautetta, jakaa kokemuksen ja siihen yrityksen taholta reagoidaan), ”kestävä” (niin vaikuttava, että kestää pidempään kuin kyseisen hetken tuote tai palvelu, asiakas suunnittelee tämän johdosta tulevansa seuraavallakin kerralla tänne), ”selkeä” (asiakkuudessa toimitaan ja puhutaan niin että kaikki ymmärtävät, osaavat toimia ja tehdä päätöksiä), ”arvokas ennen kauppaa” (tuotetaan ensin arvoa myymisen sijaan), ”arvokas kaupan jälkeen” (luodaan asiakaskokemusta pitämällä tavallaan asiakkaaseen yhteyttä kaupanteon jälkeenkin, huomioimiset), ”selkeästi ja näkyvästi arvokas” (konkreettinen mitta–arvo joka osoittaa saavutetun hyödyn tai arvon esimerkiksi säästynyt aika tai kustannussäästö), ”tunteisiin vetoava” (niinkään ei muisteta mitä on tehty tai sanottu, mutta se mitä ihminen saadaan tuntemaan se muistetaan), ”yllättävä” (on tärkeää yllättää, mutta ei ole tarve ylikorostaa; esimerkiksi jos jollekulle ojentaa sateenvarjon sen voi ojentaa jo valmiiksi avattuna, jolloin yllättää asiallisessa määrin), ”tuottava” (ylipalveleminen ei ole yritykselle tuottavaa, on mietittävä mikä kokemus on tuottavaa ja mikä kokemus ei koskaan muutu tuloksi). (Löytänä & Korteso 2011, 64–74.) (kuvio 9.)



Kuvio 6. Suora lainaus Löytänän & Kortesuon kirjasta: Asiakasodotukset ja koettu kokemus (2011, 60).

7 Johtopäätökset

Tutkimuksella vastauksia saatiin haettuihin kysymyksiin kuinka alueen kuluttajat käyttävät autokorjaamopalveluja, mikä saisi heidät vaihtamaan nykyisen asiakkuutensa, millainen on heidän hintamielikuvansa autokorjaamoista sekä mitkä ovat niitä asioita jotka vaikuttavat siihen, että he valitsevat käyttämänsä korjaamon. Tutkimus tuotti tietoa kuluttajien tavoittamisen kehittämiseen ja uusien asiakkuuksien solmimiseen, käytännön osaamisen ja työtapojen kehittämiseen asioilla, jotka luovat ja tukevat asiakkuutta, asiakasuskollisuutta ja asiakassitoutumista. Selkeys saatiin muun muassa AS–Huollon kovankin mainonnan tehottomuuteen vaikuttavista syistä, sillä asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseen tutkimus antoi tietoa sitoutumiseen ja motivointiin vaikuttavista asioista.

Keskeisintä tutkimuksen mukaan on se, että uskollinen asiakas ”vaatii” jotakin todella olennaista, jotta hän reagoisi kilpailevaan mainontaan. Tällä hetkellä yrityksessä ei tämän perusteella tehdä vielä tarpeeksi vakuuttavaa mainontaa asiakkaille siitä, että yritys jotenkin eroaisi kuluttajilla jo voimassa olevasta asiakkuudesta (hyöty, motiivi). Lisäksi uutena yrityksenä yrityksen omien asiakkaiden koettua kokemusta ei ole vielä kertynyt riittävästi niin sanotuksi puskaradioksi asti, jotta kuluttajien keskuudessa yrityksestä syntyisi sellaista keskustelua, jota tutkimuksen mukaan uskollinen asiakas käyttää, kuuntelee ja tarvitsee (esimerkiksi tuttavien suosittelun muodossa), kokeillakseen uutta palvelun tarjoajaa nykyisen oman tutun ja hyväksi havaitun asiakkuuden tilalta. Merkittävää oli lisäksi

saatu tieto haettuun kysymykseen markkinoinnin kohdistamisesta, jotta käytetyt resurssit eivät kulusi hukkaan. Tutkimuksen kuluttajakyselyn mukaan mainonta on tärkeää kohdistaa auton katsastuksen– tai vuosihuollon ajankohtaan, jolloin suoramarkkinointi on tehokkain keino. Suoramarkkinointi osoittautui myös parhaimmaksi tavaksi tavoittaa kuluttaja. Merkittävänä asiana asiakkuudelle tutkimuksen kuluttajakyselyn vastauksissa korostui arkea helpottavien asioiden merkitys kuluttajien tehdessä valintapäätöstä huolto- korjaamokseen, tällöin tärkeää on sijainti lähellä jokapäiväistä kulkureittiä kotiin ja työhön tai vaihtoehtoisesti liikkumista helpottavan sijaisauton saanti. Lisäksi kuluttajat luottavat ilman omatoimisia vertailuja, että heidän pitkäaikainen asiakkuutensa on palvelun tarjoajan taholta huomioitu ja he uskovat saavansa asiakasetuja tämän johdosta, jolloin passiivisesti pysyvät solmitussa asiakassuhteessaan.

Tutkimus osoittaa, että AS–Huollon johtamisessa pyritään suunnittelemaan ja luomaan sellaisia periaatteita päivittäiseen toimintaan, joista muodostuisi asiakkaalle motiivi asiakkuuteen. Johtamisessa tavoitteena on tunnistaa tutkimuksen osoittamia kuluttajauskollisuuteen vaikuttavia asioita (syyt, motiivit) sekä tunnistaa asiat mihin ne vaikuttavat (seuraukset). Yrityksessä on toimintaympäristö ja tarjottava palvelu pyritty toteuttamaan asiakaslähtöisesti sekä asiakkaan sitoutumista tukevaksi. Kuuntelemalla asiakkaita ja pohtimalla asiakasrajapinnan vuorovaikutuskohtia asiakkaan näkökulmasta on yrityksessä pyritty luomaan hyviä asiakaskokemuksia. Tästä huolimatta kehitettäväksi alueeksi nousee selkeän ja johdonmukaisen asiakkuus–ja asiakasuskollisuusstrategian luonti, jossa keskeisenä asiana on jo saavutettujen asiakkuuksien uskollisuuden ja sitouttamisen kehittäminen esimerkiksi luomalla asiakkuusetuja ja lisäarvoja, jotta heidän kiinnostus kilpailevaa mainontaa kohtaan olisi mahdollisimman matala sekä saataisiin heistä yrityksen puolesta puhuva, lähipiiriään suostutteleva välttämätön ja tärkeä ”kuluttajajoukko”. Pitkän aikavälin kehitettävänä asiana olisi asettaa säännöllisin väliajoin tulkittavia mittareita laadun ja muuttuvien asiakastarpeiden seurantaan, kuten asiakastyytyväisyys–ja kuluttajakyselyjä omille asiakkaille sekä lähialueen kuluttajille.

Tämä tutkimus osoitti asiakasuskollisuuden johtamisessa asiakkuusajattelun ydinasian: On ymmärrettävä se, että asiakas on se joka valitsee missä, milloin ja mitä asioita hän hoitaa. Kun tilaisuus tulee, on organisaation osattava ymmärtää asiakasta, saada aikaan hyvä asiakaskokemus, jotta saadaan aikaan myös myynti. Nykymaailmassa peruspalvelu ei ole enää se jolla kilpaillaan tai erotutaan kilpailijoista, vaan keskeinen asia on asiakaskokemuksen johtaminen ja siinä asiakkaan odotusten ylittäminen (edes perusodotuksen).

Tämä tutkimus korostaa pohtimaan asiakasajattelun painopisteen muutosmurrosta (tärkeysjärjestys) nykyhetken asiakkuusajattelua verraten aiemmin totuttuun ajattelutapaan asiakaskannattavuuden johtamisesta. Asiakkuudessa ja asiakasuskollisuudessa muutos tuo ajattelutapaeroja muun muassa asiakassegmentointiin ja tuottavuuden kasvattamisen keinoihin asiakasrajapinnassa (kuten keinoihin keskiostoksen kasvattamisessa). Etenkin kuunteleminen ja keskusteleva vuorovaikutus on teema, joka korostuu tutkimuksen lähdekirjallisuuksia luettaessa (tutkimuksiin perustuvia teoksia ja gradu). Tutkijoiden kirjallisuuden mukaan asiakkuudessa pyrkimys on katsoa ja kuunnella asiakasta ihmisenä, esimerkiksi sitä millainen hän on ihmistyyppinä (käyttäytyminen, olemus, tavat, tottumukset). Hyvin tärkeää on kehittää ja ylläpitää tapoja ja keinoja kerätä tietoa asiakaskokemuksista ja asiakastoivomuksista. Asiakkaan kanssa vietettyä aikaa ei pidä tulkita enää nykypäivänä ”ajan haaskaukseksi” tai menetetyksi ajaksi tehokkaasta työskentelystä. Oman 15:ta vuotiseen (tällä toimialalla noin 10:n vuotisen) asiakaspalvelutyökokemukseeni sekä tähän tutkimukseeni perustuen voin olla samaa mieltä kauppatieteiden tohtorin Heli Arantolan kirjan toteamuksesta: ”Kuluttajan käyttäytymistä seuraamalla voidaan selvittää, mitä asiakas on tehnyt.” ”Käyttäytyminen ei kuitenkaan selitä, ei vastaa kysymykseen miksi. Kuluttajan käyttäytymistä ymmärtämällä ja sen syitä selittämällä voidaan päästä kiinni niihin asioihin, joiden johtaminen aidosti on asiakasuskollisuuden tai sitoutuneisuuden johtamista.” (Arantola 2003, 118.)

Tämän tutkimuksen alussa, luvussa kaksi, pohdin asioita: Mitä sitten on asiakasuskollisuus (customer loyalty), olla uskollinen asiakas, millainen on uskollinen asiakas? Mitä on asiakkuuden johtaminen ja johtamisajattelun kehittyminen? Nämä kysymykset ovat olleet, kuin punainen lanka, jota seuraamalla olen saanut vastauksia asiakkuuden ajatusmaailmasta. Näihin saadut vastaukset ovat tutkimuksessa vuorostaan johdattaneet uusien kysymysten ääreen, kysymysten joiden aiheet ovat tällä hetkellä monella alalla muutosmurroksessa. Tutkimus on tuonut uusien kysymysten lisäksi esille käsitteitä, joista tässä muutama keskeinen: tärkeä asiakkuus, hyvä asiakas ja asiakaskokemus. Näitä edellä mainittuja käsitteitä, tutkimuksen aiheen sisällä olevaa asiakkuuden johtamista ja johtamisajattelun kehittymistä kuvaa Arantolan lause, jossa asiakkuus on ikään kuin ”...vieraanvaraisuus-ajattelua, se on jotain uutta ja ylimääräistä”. Asiakkuuden johtamisen mahdollisuuksista voin tämän tutkimuksen osalta yhtyä myös tässä hänen toteamukseensa ”...ja koska kyse on asiakkaan kokemuksesta, on sen taitavassa rakentamisessa kestävä kil-

pailuedun mahdollisuudet” (Arantola 2003,114, 151). Kokemuksista on pyrittävä jatkuvasti oppimaan arvioimalla toimintaa jälkikäteen, sen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä.

Yleisellä tasolla asiakasuskollisuuden johtamisesta herää ajatukseni kyseenalaistaa tutkimukseen liittyvien kirjojen toteamus siitä, että yrityksissä uskotaan jo olevan riittävästi tahtoa ja tietoa, mutta vain toiminta puuttuu. Onko oikeasti näin, vai onko todellisuudessa kuitenkin niin, ettei yrityksissä vain kehdata myöntää, että tietoa ei ole tarpeeksi? Tällöin mielestäni olisi ainakin kaksi hyvää aihetta jatkaa tämän tutkimuksen syventämistä erillisinä tutkimuksinaan: tutkimus asiakaslähtöisestä näkökulmasta toteutetun asiakkuus- ja asiakasuskollisuuden johtamisen vaikutus yrityksen kustannuksiin ja asiakaskannattavuuteen, sekä tutkimus yrityksen tietojohdamisen tasosta asiakkuuksien- ja asiakasuskollisuuden johtamisessa.

Lähteet

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas Kuluttaja–asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Arantola, H. 2006. Customer insight Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro, Vectia OPEN LAB.
- DeloitteTv. 2012a. 2/4 Kuluttaja johtaa, pysyykö kauppa perässä? <https://www.youtube.com/watch?v=DtOrRKP0dGM> 17.12.2014.
- DeloitteTv. 2012b. 3/4 Kuluttaja johtaa, pysyykö kauppa perässä? https://www.youtube.com/watch?v=_lGNpNtSNM 17.12.2014.
- DeloitteTv. 2012c. 4/4 Kuluttaja johtaa, pysyykö kauppa perässä? https://www.youtube.com/watch?v=b_qUMmcs0Jw 17.12.2014.
- Fonecta 2012. Markkinointi kohtaa palvelun seminaari 10.5.2012. Kuka, mitä, häh? palvelun anatomia, Marko Kulmala. https://www.youtube.com/watch?v=-Eb_4js46Q 17.12.2014.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen teknologia teollisuus. Tampere: Teknologia-info Teknova Oy.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä. Benchmarking–tutkimus ateriatuotannon keskittämisestä. Savonia–ammattikorkeakoulu. Restonomi yamk, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21145/Sari%20Karttunen.pdf?sequence=1> 25.01.2015.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen jahtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Johtamistieteiden laitos. Kauppa–ja hallintotieteiden tiedekunta. Yrityksen taloustiede. Väitöskirja. Verkkojulkaisusarja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis : 506. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6561-X> . 6.1.2015.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Renfors, S–M. 2014. Myyjän toimintaan pohjautuvat suoritusarvointikriteerit kuluttaja ostajan määrittäminä, Liiketaloudellinen Aikakausikirja 1/2014. 33–47.
- Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, S. 2006. Lastenklubi asiakasuskollisuusohjelmanä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen taloustiede, markkinointi. Pro gradu-tutkielma.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93652/gradu01211.pdf?sequence=1> 25.01.2015.

Asiakkuuden arviointitutkimus <https://docs.google.com/forms/d/1gBZkH53hXEFYvgwbWRdgiW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

Asiakkuuden arviointitutkimus

Arvoisa vastaaja, Olen opiskelija Joensuun ammattikorkeakoulusta, liiketalouden linjalta. Teen opintoihini kuuluvaa oppinäytelytyötä asiakkuudesta toimeksiantajalleni. Tarkoituksena on kartottaa alueen asukkaiden mielipiteitä ja toivomuksia. Vastaamalla ohiseeseen kyselyyn voitte myös halutessanne osallistua Kotkan Kaupunginteatterin Käsärikunta-lippujen arvontaan, samalla annatte arvokasta apua oppinäytelytyöni onnistumiseksi. Vastaaminen vie aikaa noin 5-10 min. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisinä. Tulokset julkaitaan ainoastaan kokonaistuloksina, eikä kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot paljastu tuloksista.

Kitos etukäteen vastauksistanne!

Satu Holopainen
Karelia-ammattikorkeakoulu
satu-maarit.holopainen@edu.karelia.fi

1. 1. Talouteen kuuluu
Merkitse vain yksi soikio.

☐ 5 henkilöä
☐ 4 henkilöä
☐ 3 henkilöä
☐ 2 henkilöä
☐ 1 henkilö

2. 2. Vastaajan sukupuoli
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Mies
☐ Nainen

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

15.10.2014 17

Asiakkuuden arviointitutkimus <https://docs.google.com/forms/d/1gBZkH53hXEFYvgwbWRdgiW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

3. 3. Asuinympäristö on

Valikaa lähemmä oleva vaihtoehto
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Haminan kaupungin keskusta
☐ Taajamassa n. 10 km säteellä Haminan kaupungin keskustasta
☐ Kotkan kaupungin keskusta
☐ Taajamassa n. 10 km säteellä Kotkan kaupungin keskustasta
☐ Kouvola kaupungin keskusta
☐ Taajamassa n. 10 km säteellä Kouvola kaupungin keskustasta
☐ Lovisan kaupungin keskusta
☐ Taajamassa n. 10 km säteellä Lovisan kaupungin keskustasta
☐ Haja-asutusalue
☐ Muu

4. 4. Vastaajan ammatti
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Palkkatyöntekijä
☐ Toimihenkilö
☐ Työtön
☐ Opiskelija
☐ Eläkeläinen
☐ Yrittäjä
☐ Maatalousyrittäjä

Tervetuloa vastaamaan tottumuksistasi asiakkuudessa

5. 5. Taloudessani käytetään liikkumiseen
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

☐ Linja-autoa
☐ Polkupyörää
☐ Henkilöautoa
☐ Pakettiautoa
☐ Junaa
☐ Liikutaan kävellen

Jos taloudessanne ei ole käytössä autoa, voit hypätä näiden kysymysten yli kysymykseen nro. 28
Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää miten tarpeellisenä koetaan oman auton käyttö ja millainen mielikuva on auton käyttökulusta.

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

15.10.2014 17

Asiakkuuden arviointitutkimus <https://docs.google.com/forms/d/1gBZkH53hXEFYvgwbWRdgiW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

6. 6. Taloudessamme on käytössä

Merkitse vain yksi soikio.

☐ 1 auto
☐ 2 autoa
☐ enemmän kuin 2 autoa

7. 7. Auton polttoainekuluihin käytetty raha keskimäärin viikossa on
Merkitse vain yksi soikio.

☐ n. 20; euroa
☐ n. 40 euroa
☐ yli 50 euroa

8. 8. Auton lisävarusteisiin käytetty raha keskimäärin vuodessa on
Tarkoitetaan osia, joita asennetaan harrastusmielessä, ei välttämättömiä harkintoja kuten renkaat, korjaukset tai huollot
Merkitse vain yksi soikio.

☐ 0; euroa
☐ alle 50; euroa
☐ Yli 50; , mutta alle 300; euroa
☐ yli 300; euroa

Auton huoltamisen kulut
Kulut joita normaali kuluminen ja käyttö tuo autolle

9. 9. Moottoriöljy ja -suodatin vaihdetaan
Merkitse vain yksi soikio.

☐ n. vuoden välein
☐ 2 vuoden / 30 000 ajokilometrin välein
☐ harvemmin kuin 2 vuoden välein

10. 10. Huolto-ohjelman mukainen määräaikaishuolto tehdään
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Huolto-ohjelman mukaan
☐ Satunnaisesti
☐ Vain jatkohinnenvaihto-ajan osalta

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

15.10.2014 17

Asiakkuuden arviointitutkimus <https://docs.google.com/forms/d/1gBZkH53hXEFYvgwbWRdgiW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

11. 11. Korjauksia autooni tehdään

Merkitse vain yksi soikio.

☐ harvemmin kuin kerran vuodessa
☐ kerran vuodessa
☐ useasti saman vuoden aikana

Tavat ja tottumukset huoltopaikasta

12. 12. Moottoriöljynvaihto tehdään
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Itse
☐ Ystävällä, naapurilla, tuttavalla
☐ Pienellä yksityisyrittäjällä
☐ Monimerkkikorjaamolla
☐ Merkkiliikkeessä

13. 13. Huollot ja korjaukset autoon
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Teen itse
☐ Ystävällä, naapurilla, tuttavalla
☐ Pienellä yksityisyrittäjällä
☐ Monimerkkikorjaamolla
☐ Merkkiliikkeessä

14. 14. Huoltoon ja öljynvaihtoon kuluva vuotuinen rahamäärä keskimäärin
Merkitse vain yksi soikio.

☐ alle 100; euroa
☐ yli 100; , mutta alle 200; euroa
☐ yli 200; euroa

15. 15. Mainontaa auton huoltohinnoista ja -tarjouksista seuraan
Merkitse vain yksi soikio.

☐ vain kun huolto ja katsastusaikani ovat lähellä
☐ kaiken aikaa, sillä autoilu kiinnostaa minua
☐ en juurikaan seuraa mainontaa, kysyn kustannusarvion itse tarvittaessa

Auton huoltamiseen vaikuttaa moni asia, mielestäni

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

15.10.2014 17

Asiakkaan arviointikysymys <https://docs.google.com/forms/d/1gBZtH53IXEYIygwbWRslpW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

16. 16. Edullisin hinta öljynvaihdosta, huoltoista ja normaalin kulumisen korjauksista mielestäni on
Jos et tekisi itse
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Pienellä yksityisyrittäjällä
☐ Monimerkkikorjaamolla
☐ Merkkiliikkeessä

17. 17. Öljynvaihtohinnat ovat
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Kalliita
☐ Kohtuullisia

18. 18. Huollot ovat
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Kalliita
☐ Kohtuullisia


Kriteerit jotka vaikuttavat valintaan ovat

19. 19. Tuttu paikka jossa olen käynyt jo vuosia...
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Valitsen sen aina vertailematta muihin
☐ Tiedän, että muualla voisi olla halvempaa, mutta haluan silti mennä sinne
☐ Sieltä saan vakoasiakkaana alennusta
☐ Ei merkitse, vaan valitsen sen jossa on tällä hetkellä edullisin tarjous
☐ Muu: _____

20. 20. Huoltopalkkani valintaan on vaikuttanut / voisi vaikuttaa
Valitse 3 tärkeintä
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

☐ Sijainti lähellä hyvää kulkuyhteyksiä tai tarjolla on sijaisauto
☐ Sijainti lähellä kotia tai työmatkaa
☐ Mahdollista saada huoltoon noutopalvelu
☐ Mahdollisuus saada ostokseni laskulle
☐ Vakoasiakkaan etuja ja tarjouksia
☐ Hinta ratkaisee
☐ Muu: _____

5 / 8  15.10.2014 17

Asiakkaan arviointikysymys <https://docs.google.com/forms/d/1gBZtH53IXEYIygwbWRslpW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

21. 21. Mielikuvani monimerkkikorjaamoista on
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

☐ Hyvä
☐ Huono
☐ Muu: _____

22. 22. Miten kehittäisit nykyisiä huoltopalveluja?
Jos mielestäsi huoltopalvelutarjonta on kunnossa, voit merkitä -

Kuinka välttämätöntä auton käyttö on taloudessanne

23. 23. Auton käyttötarve verrattuna kodin pyykinpesu ym. kodinkoneisiin on
Merkitse vain yksi soikio.


☐ Yhtä välttämätön
☐ Tärkeä, mutta ei välttämätön
☐ Ei niin tärkeä, tulisin toimeen ilmeinkin

24. 24. Auton vuotuinen huoltokulu on mielestäni suhteessa kodin vakuutus-, ym. välttämättömiin laskuihin
Merkitse vain yksi soikio.

☐ Kohtuullinen
☐ Liian kallis
☐ Pienempi

25. 25. Erissä maksettavan huoltosopimuksen suuruus minulle olisi
Jos voisit tehdä autollesi öljynvaihto- tai sovitun mukaisen kausihuoltosopimuksen tulevia käyntejä varten
Merkitse vain yksi soikio.

☐ 5; euroa / kk
☐ 10; euroa / kk
☐ 15; euroa / kk
☐ 20; euroa / kk
☐ Ei lainkaan
☐ Muu: _____

6 / 8  15.10.2014 17

Asiakkaan arviointikysymys <https://docs.google.com/forms/d/1gBZtH53IXEYIygwbWRslpW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

26. 26. Kausihuollon sopiva hinta olisi mielestäni
Kausihuolto on esimerkiksi syys- tai keväthuolto jossa vaihdetaan moottoriöljy ja -suodatit

27. 27. Autoni on / ovat
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

☐ yli 10 vuotta vanha
☐ 6-10 vuotta
☐ 3-5 vuotta
☐ 1-2 vuotta
☐ uusi
☐ Muu: _____

Joukkoliikennevälineiden käyttö


28. 28. Lisäisin joukkoliikenteen käyttöä jos
Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

☐ Reittiä kulkisivat lähempää kotia ja työtä
☐ Aikataulut olisivat sopivammat
☐ Maksu olisi edullisempi
☐ En voisi luopua auton käytöstä
☐ En halua luopua pyöräilystä / kävelyästä

Arvonta
Kitoksena avustasi arvon kyselyyn vastanneiden kesken Kotkan Kaupunginteatterin Katsantuntä-esityksen lippuja. Jos haluat osallistua arvontaan, täytä sähköpostiosoitteesi alle. Käsittelemme vastauksiasi luottamuksellisesti.

29. Sähköpostiosoite


Kiitos osallistumisestasi.


7 / 8  15.10.2014 17

Asiakkaan arviointikysymys <https://docs.google.com/forms/d/1gBZtH53IXEYIygwbWRslpW>

Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

30. Tähän voit halutessasi antaa palautetta kyselystä

Palvelun tarjoaa


8 / 8  15.10.2014 17

Tässä liitteessä 1 on kuvina malli kyselypohjasta asiakkuuden arvon mittaamiseen, tätä pohjaa käytin myös tässä tutkimuksessa. Kyselypohjaa muuttamalla saadut vastaukset on helpommin muutettavissa diagrammeiksi, kun vastausvaihtoehdot numeroidaan, jolloin vastauksena saadaan numeraalista tietoa.

